

掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビーグループ決算説明会

2025年3月期 上期

2024年4月1日～2024年9月30日

TSE code : 2229

カルビー株式会社

2024.11.1

**1. 2025年3月期上期決算総括と
成長戦略 Change 2025 進捗
代表取締役社長兼CEO 江原 信**

**2. 2025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. 2025年3月期上期決算総括と
成長戦略 Change 2025 進捗
代表取締役社長兼CEO 江原 信**

**2. 2025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2025年3月期上期決算の総括と成長戦略Change 2025の進捗について、お伝えいたします。

- 上期決算は、堅調な国内販売と、インドネシアを中心とした海外事業の好調により、増収増益、**売上高・営業利益ともに**上期で**過去最高**を更新

売上高 1,571億円（対前年+100億円、対計画+ 8億円）
営業利益 149億円（対前年+ 14億円、対計画+10億円）

- 上期業績と下期の取り組みを踏まえて、通期の業績予想を**上方修正**

売上高 3,230億円（対期初計画+30億円）
営業利益 295億円（対期初計画+ 6億円）
当期純利益 195億円（対期初計画+15億円）

- 下期は、来期以降の持続的成長に向けて、投資を継続し、Change2025重点課題の取り組みを加速する
- 引き続き、事業成長とサステナビリティ経営推進の両輪を高め、中長期での企業価値向上を図る

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ございます。

まず、上期決算の総括です。

2025年3月期上期の連結決算は、100億円の増収、14億円の増益となり、売上高・営業利益ともに上期で過去最高を更新しました。

堅調な国内販売と、インドネシアを中心とした海外事業の好調が寄与し、計画に対しても上回る結果となりました。

以上の好調な上期業績および下期の取り組みを踏まえて、通期業績見通しにつきまして、売上高を30億円、営業利益を6億円、当期純利益を15億円上方修正いたします。

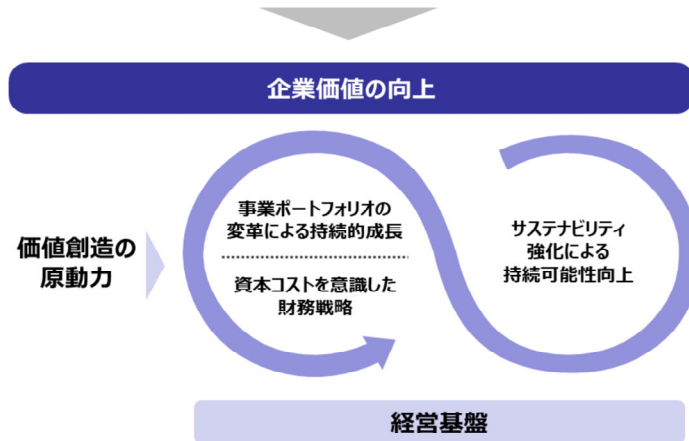
なお、上期業績および業績見通しの修正の詳細につきましては、後ほど、田邊よりご説明申し上げます。

下期は、来期以降の持続的成長に向けて投資を継続し、成長戦略Change 2025の重点課題の取り組みを加速してまいります。

引き続き、事業成長とサステナビリティ経営の推進の両輪を高め、中長期での企業価値向上を図ってまいります。

次のページから成長戦略の進捗についてご説明いたします。

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。



まず、最初に、2030年の目指す姿に向けた考え方について改めてご説明いたします。

「私たちは、自然の恵みを大切に活かし、おいしさや楽しさを創造し、人々の健やかなくらしに貢献します」という企業理念のもと、事業ポートフォリオ変革による持続的成長とそれを支える財務戦略、サステナビリティ強化による持続可能性の向上、それぞれを強化することにより、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

次のページからは、この企業価値向上のための戦略であります、Change2025の進捗についてご説明いたします。

重点テーマ	進捗状況	取組と課題
収益力強化 - 量的拡大から脱却し、マーケティング・ブランド強化による付加価値向上 - 限られた資産・資源を活用して利益を最大化するための 販売稼働計画の最適化		- 戦略的価格改定やマーケティング戦略、マーケティングと営業の連携強化により、良いモメンタムを継続 - ブランドの質的強化に向け、さらなる取り組みが必要（P.6参照） - 次世代型工場の建設は順調（P.7参照） - S&OPは、バリューチェーン最適化システムの構築に向けてオントラックで進捗（P.8参照）
事業ポートフォリオ変革 - 中長期的に成長機会の大きい領域を見極め、積極的に資源（人財・資金・設備等）を投下 ✓ グローバル、特に北米、中国 ✓ ばれいしょ、甘しょ、豆等のアグリビジネス ✓ 食と健康		- 海外はリージョン経営と資源（人財・資金・設備等）の投下により、ポートフォリオが強化（P.9-10参照） - 新規領域は「Body Granola」の認知拡大が進むも、次の芽の育成に加速が必要 - 財務戦略の実行力を高めるべく、具体的KPI設定検討や社内浸透を図る
事業基盤強化 - 変化に対応し、スピーディーな経営が実行できる組織への変革 - 戦略人財の育成・強化（経営・グローバル・DX） - サステナビリティ経営の実践・進化		- 前期から引き続き開催している「車座ミーティング」により従業員の意識改革が促進（P.11参照） - 戦略人財の育成制度の拡充し、人員確保を推進中 - ばれいしょの安定調達だけでなく環境配慮の取り組みや開示の拡充を進め、サステナビリティ経営を強化（P.12参照）

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

5

スライド5をご覧ください。成長戦略Change2025の進捗総括です。

Change2025の3カ年変革プランでは、収益力強化、事業ポートフォリオ変革、事業基盤強化の3つの重点テーマを掲げました。

収益力強化については、上期までの業績を踏まえても、戦略的価格改定やマーケティング戦略、マーケティングと営業の連携強化により、良いモメンタムを継続できていることは一定の評価ができると考えております。今後、ブランドの質的強化、次世代型工場の稼働、S&OPのバリューチェーン最適化システムの構築に向けて、さらに取り組みを進めてまいります。

続いて、事業ポートフォリオ変革についてです。海外ではリージョン経営と人財、資金、設備等の資源の投下により、ポートフォリオが強化されてきています。

新規領域では、昨年4月にローンチした「Body Granola」の認知拡大、取引拡大を進めておりますが、次の芽の育成も加速していく必要があると考えています。

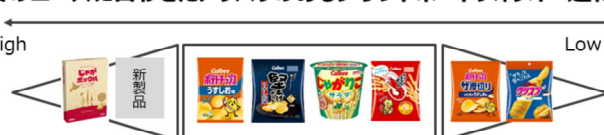
今年5月に見直しを発表した財務戦略については、具体的KPIの設定検討や社内浸透を図るなど、実行力を高めるための素地構築を進めております。

最後に、事業基盤強化についてです。昨年4月から国内外の各拠点で「車座ミーティング」を開催し、社員一人ひとりとface to faceで対話を重ねることに取り組んでまいりました。その結果、従業員の意識改革の芽が見られてきたと、このように感じております。引き続き、人財育成とともに、変革意識の醸成に努めてまいります。

また、サステナビリティ経営の実践に関しては、ばれいしょの安定調達だけでなく、環境配慮の取り組み、開示の拡充も推進してまいります。

次のページから、各取り組みについてご説明してまいります。

「指名買いされるブランド」を目指して、環境変化に対応しながら、消費者起点でのブランド価値向上の取り組みを進める

市場環境	取り組み
✓ 可処分所得の伸び悩みにより低価格志向が高まる一方で消費の二極化の傾向も ✓ 食の価値観の多様化や持続可能な社会に向けた関心の高まり ✓ デジタルの浸透による消費行動・購買行動特性の変化	■ 消費者のニーズに合わせたメリハリのあるブランドポートフォリオへ進化  ■ 長年培った競争優位性「こだわり」の訴求や顧客ロイヤルティの向上によるブランド価値の底上げ - 生産者と一体となつたばいしょへの取り組みを訴求し、ロイヤルティ向上を図る じゃがいも MOVIE - ファンマーケティングの強化や他社との協業により、ロイヤルティ顧客の支持向上とSNS等での発信による顧客接点の拡大に取り組む Calbee Fan Wish! Project

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

6

スライド6をご覧ください。

まずは国内コア事業の収益力強化のうち、ブランド価値向上についての取り組みです。

私たちは「指名買いされるブランド」を目指しています。

足元の市場環境は様々に変化をしておりますが、この変化に対応しながら、消費者起点でのブランド価値向上に取り組み、選ばれるブランドを目指してまいります。

市場では、可処分所得が伸び悩み、低価格志向が高まっております。一方で価値あるものは選好されるという、いわゆる消費の二極化の傾向もみられております。これに対応し、消費者のニーズに合わせて、ブランドごとに価値と価格にメリハリをつけたポートフォリオ構造へと進化を進めています。

また、食の価値観の多様化、消費者の持続可能な社会に向けた関心の高まりや、デジタル浸透による購買行動特性の変化に対しては、長年培った競争優位性である、原材料やモノづくりに対する「こだわり」を訴求することや、顧客ロイヤルティを向上させることで、ブランド全体の価値の底上げを目指しております。

具体的な取り組みについて2点ご説明いたします。

長年の生産者と一体となつたばいしょへの取り組みを消費者に訴求することで、弊社の社会的価値への認知を高める施策を進めています。今年6月より、じゃがいもづくりに関わる様々な人を特集した「じゃがいも」というコンテンツをSNS等も活用しながら配信しています。

また、ファンマーケティングの強化や、オリエンタルランド等の他社との協業により、ロイヤルティ顧客の支持を向上するだけでなく、消費者自身に、SNS等を活用し発信していただくことで、顧客接点のさらなる拡大に取り組んでいます。

最新鋭マザー工場「せとうち広島工場」は、2025年1月稼働に向けて、順調に進捗



- ・ 特徴：優れた環境性能・生産性向上・作業環境改善を実現する最新鋭マザー工場
- ・ 生産能力：年間約280億円
- ・ 主な生産品目：ポテトチップス、Jagabee、小麦系スナック

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

7

スライド7をご覧ください。次世代型工場の基盤構築についての取り組みです。

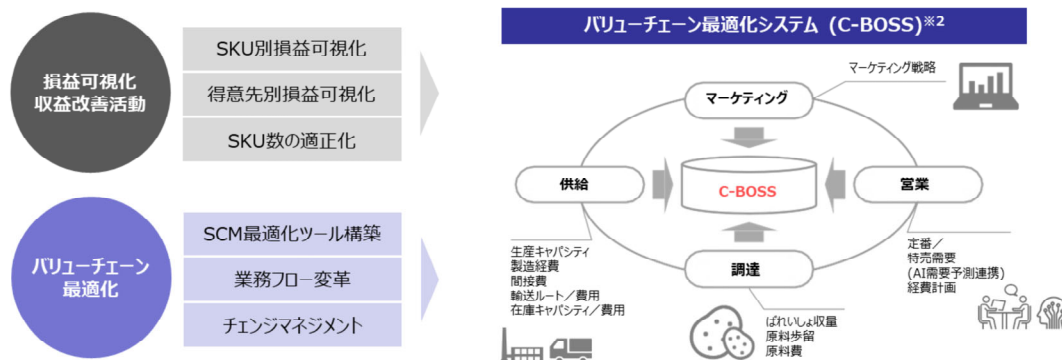
最新鋭のマザー工場となります「せとうち広島工場」は、2025年1月稼働に向けて、順調にライン設備の設置を進めています。

この工場は優れた環境性能と生産性向上・作業環境改善を実現する次世代型工場で、「ポテトチップス」や「Jagabee」等の製品を年間約280億円生産できる工場です。

この工場の稼働により、今課題となっている供給能力を上げることができます。

Change2025では、調達～供給までのサプライチェーンの効率化にフォーカス

- ・ SKU別、得意先ごとのSKU別の損益可視化による意思決定の緻密化で収益改善活動を推進
- ・ DXを活用したデータドリブンの迅速な意思決定プロセスにてサプライチェーンを効率化
- ・ 更なるバリューチェーンの最適化を目指して、マーケティングや営業変革を強化する機能を検討中



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

※2 C-BOSS：「Calbee Business Optimization Simulation System」の略称

8

スライド8をご覧ください。S&OPについて、取り組みの概要とその進捗についてご説明いたします。

Change2025では、調達～供給までのサプライチェーンの効率化にフォーカスして進めています。

SKU別、得意先別の損益可視化ツールを作成し、これを活用した緻密な意思決定プロセスの導入により、収益改善活動を推進していきます。

C-BOSSというカルビー独自のバリューチェーン最適化システムを構築し、DXを活用したデータドリブンの迅速な意思決定プロセスにより、サプライチェーンを効率化してまいります。

更なるバリューチェーンの最適化を目指して、マーケティングや営業の変革推進を強化するための機能の検討も進めてまいります。

前期はSKU別損益可視化ツールを作成し、当期よりこれを活用し、収益改善に取り組んでおります。また、現在は、C-BOSSの構築を進めております。当下期にC-BOSSのテスト運用、来期には、年度計画や期中のオペレーションでの機能の実装を目指してまいります。

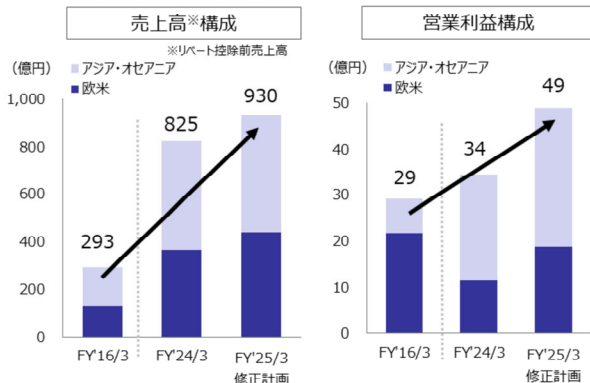
バリューチェーン最適化に向けたS&OPの取り組みはChange2025以降も続きます。

今回構築した仕組みをより深く、そして広くしていくことで、持続的な収益力強化に取り組んでまいります。

海外事業のポートフォリオ構造が強化され、持続的な成長基盤を構築

業績の変化

北米一極体制から全地域での事業成長に変化



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

Change2025 取り組み

1. リージョン制の導入による
意志決定とアクションスピードの向上

2. トップタレントの配置と現地人財の登用
による経営強化

3. 市場拡大に応じた
設備投資の実施

9

スライド9をご覧ください。続いて、事業ポートフォリオ変革のうち、海外事業での取り組みについてご説明いたします。

海外では、売上高、営業利益ともに、過去は北米一極体制の業績でしたが、現在では全地域で事業成長する姿に変化しています。

これが実現できた背景には、Change2025における主に3つの取り組みがあると、このように考えております。

それは、

1. リージョン制の導入による意志決定とアクションスピードの向上
2. トップタレントの配置と現地人財の登用による経営強化
3. 市場拡大に応じた設備投資の実施 です。

これらにより、ポートフォリオ構造が強化され、持続的な成長基盤を構築しています。

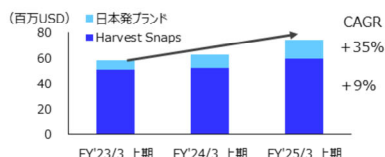
次のページでは、各リージョンでの具体的な取り組みをご紹介します。

欧米

既存コア製品の継続的拡大と日本発ブランドの伸長を推進

■ 北米：

- ・ 経営、マーケティング、開発、製造に人財を派遣し、組織力を強化
- ・ 現地営業人財の強化と地道な営業活動で「Harvest Snaps」を拡大
- ・ 「Harvest Snaps」の販売で得たリレーションと高い日本品質への信頼性を活用し、日本発ブランドの拡大を推進



■ 英国：

- ・ イングランド北部での高い認知度を活用し、「Seabrook」ブランドの全国チェーンへの配荷を実現
- ・ 日本発ブランドの発売を開始



全国チェーンでのカルビー製品の配荷状況

アジア・オセアニア

各地域の特性に合わせて、日本発ブランドを強化

■ 中華圏：

- ・ 事業環境変化に伴い投資を適正化し、将来成長に向けた基盤構築中
- ・ 「Jagabee」の現地OEM生産の開始や周辺国からの輸入を拡大し、競争力のある価格で展開
- ・ フルグラは小売店舗での売上が拡大
- ・ 引き続き、小売店舗向けの売上拡大を目指し、日本の知見のインプットや営業体制の強化を推進

■ インドネシア：

- ・ 日本からの技術移管により、ばれいしょの管理、製造技術の向上
- ・ 旺盛なポテトチップス市場への対応を進めつつ、「Guribee」の増設投資も実行
- ・ 経営人財の強化を継続

■ タイ：

- ・ 高い品質と立地を活かし、輸出ハブ拠点として機能
- ・ 国内市場でのプレゼンス向上のために、営業体制の強化、既存ブランドのリニューアルを実行し、売上拡大
- ・ フルグラの販売もスタート



店頭での大量陳列の様子

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

10

スライド10をご覧ください。

欧米では、既存コア製品の持続的な拡大と日本発ブランドの伸長を推進しています。

北米では、経営、マーケティング、開発、製造といった様々なエリアに日本から人財を派遣し、組織力を強化しています。また、営業人財は現地の人財を登用し、強化を進めています。これにより、「Harvest Snaps」、日本発ブランドともに売上を拡大しています。

英国では、現地の優秀な人財を登用し経営を進めています。イングランド北部での高い認知度を活用し、「Seabrook」ブランドの全国チェーンでの配荷を実現するとともに、日本発ブランドの発売を開始しました。今後も投資を行いながら、売上成長を目指してまいります。

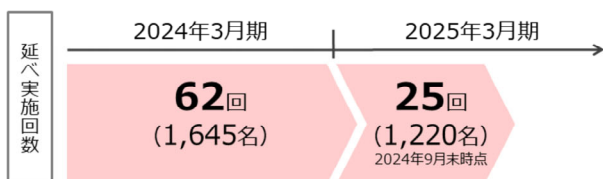
アジア・オセアニアでは、各地域の特性に合わせて日本発ブランドを強化しています。

中華圏では、事業環境の変化により、投資を適正化して将来成長に向けた基盤を構築中です。中国の市場環境に合わせて、現地OEM製品や周辺国からの輸入品により競争力のある価格で展開できるように進めています。フルグラは小売店舗向けの売上が拡大しています。引き続き、小売店舗向けの売上拡大を目指して、日本の知見のインプットや営業体制を強化し、進めてまいります。

インドネシアでは、日本から人財を派遣し、経営・製造の人財強化をすすめています。その結果、ばれいしょの管理や製造技術が向上し、大幅なコスト改善を実現することができました。また、旺盛なポテトチップス市場への対応を進めつつ、販売が好調な「Guribee」の増設投資も実行し、売上成長にむけて取り組んでいます。

タイは、高い品質と立地を活かして、輸出ハブ拠点として機能しています。国内市場でもプレゼンス向上を目指し、営業体制を強化しています。「かっぱえびせん」や「Bun Bun」等の既存ブランドのリニューアルによる商品の強化や、店頭活動を強化したことにより、売上が拡大しています。また、2Qにフルグラの販売もスタートいたしました。今後も国内、輸出いずれも拡大を目指してまいります。

お互いに成長しあえる組織風土の醸成に向けて、引き続き「車座ミーティング」を実施
挑戦に向けた組織風土の醸成が進み、変革意識も高まる



車座ミーティングの様子



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

＜心理的安全性の状態＞

2023年 3月期	2024年 3月期	目標
3.46	3.48	3.50

D/S：エンゲージメントサーベイ

＜変革意識＞

会社の変革に対して、自分自身も変わる必要があると思うか？
（「とてもそう思う」「そう思う」の回答率合計）

93.7%

D/S：2024年9月 S&OP チェンジマネジメント サーベイ

11

スライド11をご覧ください。人財戦略の取り組みについてご説明いたします。

「車座ミーティング」は、カルビーの組織風土として、新しいことに自分から踏み込んでいくことに躊躇する人が多いことに課題を感じ、2023年4月に社長に就任して最初に始めた取り組みでございます。2024年3月期では、国内外で延べ62回、1600人超の従業員と顔を見ながら対話をしました。2025年3月期では、9月末までで、25回、1200人超の従業員と対話をしています。結果として、2024年3月期に実施したエンゲージメントサーベイでは、挑戦に向けた組織風土の前提になる「心理的安全性の状態」が向上いたしました。また、9月に実施したS&OPのチェンジマネジメント サーベイでは、会社の変革に対して、自分自身も変わる必要があると思う人が全体の9割超に達し、変革意識の浸透が進んでいると感じております。

今後の成長の原動力となるのは人財です。今後も挑戦や変革への意識を一人ひとりの従業員にさらに浸透させるべく、取り組んでまいります。

中長期のばれいしょ調達量拡大に向け、安定調達に向けた継続的な取り組みだけでなく、温室効果ガス排出量の削減や自然資本の保全にも取り組む

**地球環境への配慮
(カーボンニュートラルの達成)**

契約生産者と協働での温室効果ガス排出量削減への取り組み
(Scope 3 排出量削減への取り組み)

2023年3月期：
環境省モデル支援事業へ参画
Scope3カテゴリー 1 GHG排出量削減に
取り組むためのロードマップを策定

2024年3月期：
農林水産省と「ばれいしょの見える化」の
実証事業をスタート

→ 取り組みの詳細については、「カルビーグループ統合報告書2024」をご確認ください。

**農業の持続可能性の向上
(自然資本の保全)**

自然資本の保全に向けた
科学的根拠に基づく栽培技術の推進

- 生産者、農協、大学等のステークホルダーと連携して、科学的根拠からリン酸減肥の活動に取り組む

TNFDのフレームワークに沿った開示と取り組み

- 依存と影響の診断、リスクと機会の評価に基づき、ロードマップの作成と課題への対応を推進するとともに、2025年開示に向けて取り組む



リン酸減肥

スライド12をご覧ください。最後に、サステナビリティ経営の推進について、一部の取り組みをご紹介します。

カルビーグループは長年、ばれいしょの安定調達に向けて契約生産者と一体になり、継続的に取り組みを進めてまいりました。その結果、作付面積は拡大し、当期も十分なばれいしょ量を確保することができると見込みです。

カルビーグループでは主原料としてばれいしょを多くの製品で使っております。このばれいしょに関して、環境に配慮した取り組みを進めることは大変重要です。

カルビーグループでは、ばれいしょの生産を通じて、GHG削減や自然資本の保全にも取り組んでいます。

GHG削減については、省庁と連携し、契約生産者の協力を得ながら、ばれいしょのGHG削減に取り組んでいます。

自然資本の保全においては、さまざまなステークホルダーと連携しながら、土壌中のリン酸に着目し分析、科学的根拠を用いて、適切な施肥の活動を推進しています。

また、自然資本の保全の取り組みについては、2025年を目途に、TCFDを統合した、TNFDフレームワークに沿った開示を目指しています。

引き続き、環境や社会課題に取り組み、持続可能な未来に向けた活動を進めてまいります。

私からの説明は以上となります。

1. 2025年3月期上期決算総括と
成長戦略 Change 2025 進捗
代表取締役社長兼CEO 江原 信

2. 2025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

13

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。

2025年3月期上期業績 サマリ

売上高 1,571億円 (対前年+100億円、対計画+8億円)
営業利益 149億円 (対前年+14億円、対計画+10億円)
当期純利益 106億円 (対前年△2億円、対計画+19億円)

(億円)	2024年3月期 上期実績	2025年3月期 上期実績	伸び率	2025年3月期 上期計画	計画比
売上高	1,471	1,571	+6.8%	1,563	100.5%
国内	1,103	1,176	+6.6%	1,159	101.5%
海外	368	394	+7.3%	404	97.6%
営業利益	135	149	+10.5%	139	107.4%
営業利益率	9.2%	9.5%	+0.3pts	8.9%	+0.6pts
国内	116	127	+9.3%	116	109.4%
海外	19	23	+17.3%	23	97.4%
経常利益	166	148	△11.0%	135	109.6%
当期純利益 ※	109	106	△2.1%	87	122.2%

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

<対前年>

- 国内、海外ともに増収増益で上半期過去最高益
- 当期純利益は、為替の円高進行の影響で前年割れ

<対計画>

- 国内は堅調な売上モメンタム維持に加えて、一部活動の時期ずれにより、営業利益計画超過
- 海外はインドネシア等は堅調継続も、欧米が高い目標に届かず

【参考】：月末為替レート (円/\$)

	3月末	9月末	計画レート
2023年	133.53	149.58	—
2024年	151.41	142.73	142.0

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

14

スライド14をご覧ください。

2025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 1,571億円で、前年同期比 6.8%増、計画比 100.5%
営業利益は 149億円で、前年同期比 10.5%増、計画比 107.4%
当期純利益は 106億円で、前年同期比 2.1%減、計画比 122.2% となりました。

前年同期比では、国内海外ともに増収増益となり、上半期で過去最高益を更新しました。
当期純利益は、為替の円高進行による影響で前年割れとなりました。

計画に対しては、売上高、営業利益ともに計画を達成しました。
国内の堅調な売上モメンタムを維持したことに加えて、一部活動の時期ずれもあり、計画を超過いたしました。

海外は欧米が高い目標に届きませんでした、インドネシアの堅調などで相殺しております。

2025年3月期上期業績 営業利益分析（要素別）

2024年3月期
上期
営業利益

135

増収効果 +58

コスト高騰（原材料・動力・物流費）△12

販売費用・投資 △18

新規・基盤投資 △3

人財投資 △5

その他 △9

【国内】
+ 11

【海外】 + 3

2025年3月期
上期
営業利益

149

【補足】

- 増収効果：
数量伸長（+8億円）、
S&OP効果やMIX改善等を含む単価改善効果（+50億円）
- コスト高騰：
輸入原料（△6億円）、国産ばれいしょ（△2億円）
動力費（△2億円）、物流費（△3億円）
- 販売費用・投資：
ブランド価値訴求・強化に伴うマーケティング投資（△10億円）
- 新規・基盤投資：
「Body Granola」の認知拡大に向けた食と健康領域への投資
新ライン・新工場の取得関連費用、
事業成長や基盤強化のための投資
- その他：
甘しょ事業のロスは改善も、
減価償却費、旅費交通費等その他活動費が増加

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

15

スライド15をご覧ください。
営業利益の増加分析について、ご説明します。

連結全体で前年同期比14億円の増益です。
内訳は国内事業 + 11億円、海外事業 + 3億円です。

国内は、円安やインフレ等に起因したコスト増を、改定効果で打ち返しました。
ブランド強化のためのマーケティング投資を継続的行ったことにより、販売数量が伸長し、増益となりました。

なお、改定効果には、以下の要因が含まれております。

1. 数量伸長による増益効果
2. 販売構成の変化による改善、
3. S&OPで進めているSKU別PLを活用した収益改善

の3点でございます。

2025年3月期上期業績 国内事業

(億円)	2025年3月期上期		
	前年同期比		
国内売上高	1,176	+73	+6.6%
スナック	1,090	+61	+5.9%
ポテトチップス	494	+33	+7.1%
じゃがりこ	232	+18	+8.6%
その他スナック	364	+9	+2.6%
シリアル	152	+20	+15.1%
その他（アグリ・食と健康・役務提供）	68	+4	+5.9%
リポート等控除	△133	△11	—
国内営業利益	127	+11	+9.3%
営業利益率	10.8%	+0.3pts	—
土産用製品（注）	86	+9	+12.0%

※「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。
（注）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

■スナック

- ・2024年北海道産ばれいしょは計画量確保できる見通し
- ・マーケティング活動の効果もあり、6月の改定後も堅調な需要を継続
- ・土産用製品は旅行需要の高まりから好調継続

■シリアル

- ・ブランド整理や、コラボ企画、TVCF、増量等の施策を実施し、消費者需要を喚起・維持することで、前期から続く高いモメンタムを維持
- ・新年度での生活動態に見合ったマーケティング施策も奏功

■その他

- ・食と健康の新規事業「Body Granola」やその他の事業が伸長

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

16

スライド16をご覧ください。
国内製品別の売上高についてご説明いたします。

スナック、シリアル、その他事業、すべてのカテゴリーで増収となりました。

スナック全体では、前年同期比 61億円の増収。
ポテトチップス +33億円、じゃがりこ +18億円、その他スナック +9億円と、すべてのカテゴリーで伸びました。

昨年度下期から注力してきたマーケティング活動の効果もあり、6月の改定以降も堅調な需要が継続いたしました。

土産用製品は、インバウンド、国内旅行需要の高まりから、好調が継続しています。
なお、2024年秋の北海道産ばれいしょは、計画量を確保できる見込みです。

シリアルは20億円の増収。
ブランド整理や、コラボ企画、TVCF、増量などの施策を実施し、消費者需要を喚起・維持することで、前期から続く高いモメンタムを維持することができました。

その他事業は4億円の増収で、前年4月にローンチしたBody Granolaやその他の事業の伸長が貢献いたしました。

要因については、次のスライドでご説明します。

2025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 (売上高 +6%)

- ポテトチップス：(数量 +4%)
 - ・「うすしお味」等の定番品堅調
 - ・ポテトチップスのサブブランド展開も貢献
 - ・「堅あげ」は新ばれいしょの使用で生産性回復
 - ・価格優位性の薄らいだ製品の低需要は継続も、夏の休暇需要で大袋は回復傾向



- じゃがりこ：(数量 +1%)
 - ・定番品に集中して販売し、前期から続く強い需要に対応
 - ・生産能力増強により数量伸長

■ 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伸長
- ・低価格帯の「ポテトチップスクリスプ」は3月のリニューアル発売以降好調継続
- ・小麦系・コーン系スナックは、前年の高い販売水準を超えられず前年割れ

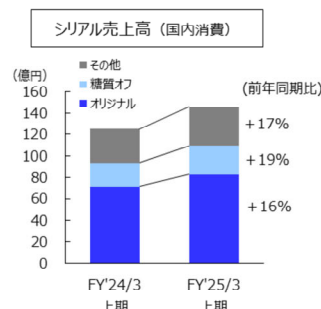


形態を変えて
リニューアル
「ポテトチップスクリスプ」

シリアル (売上高 +15%)

※出所：興インテージSRI+

- ・シリアル市場が活性化中、シェア伸長継続 (前年同期比+1.9pts) ※
- ・キャンペーンや増量等のマーケティング施策により、顧客が回帰し、オリジナルや糖質オフ等の定番品が底上げ
- ・コラボ製品「フルグラ 南国白くま風味」は新規顧客獲得にも貢献



コラボ製品
「フルグラ
南国白くま風味」

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

17

スライド17をご覧ください。

「ポテトチップス」は、前年同期比で増収となりました。

「うすしお味」等の定番品は堅調で、サブブランド展開の「ポテトチップス ザ厚切り」や「ポテトチップス超薄切り」が貢献し、販売数量が伸長いたしました。

「堅あげポテト」は、昨年秋に収穫したばれいしょ品質の影響で、4～5月の生産量が低下いたしました。5月中旬から新芋に切り替わったことで生産性が回復いたしました。

また、価格優位性の薄らいだ製品はやや需要が減少しましたが、夏の休暇需要もあり、大袋などは回復傾向にあります。

「じゃがりこ」は、前年同期比で増収。

継続する強い需要に対応し、定番品に集中して製造・販売いたしました。

増強した生産能力を活用し、数量は前年より伸長いたしました。

その他スナックは、土産用製品や「ポテトチップスクリスプ」が好調で、増収。

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伸長しました。

低価格帯の「ポテトチップスクリスプ」は、3月のリニューアル発売以降、好調を維持しております。

シリアルは、前年同期比で増収。

カルビーのシェアは前年同期比で+1.9ptsと、7四半期連続してシェアが伸長いたしました。

製品力の強化、キャンペーンなどのマーケティング施策をタイムリーに行ったことで、オリジナルや糖質オフ等の定番品が伸長しました。また、期間限定のコラボ製品「フルグラ 南国白くま風味」も好評でした。

シリアル市場のトップシェアであるカルビーの施策が全体をけん引し、昨年度下期からシリアル市場は増加傾向にあります。

2025年3月期上期業績 海外事業

(億円)	2025年3月期上期			
		前年同期比		為替影響除く 実質伸び率
海外売上高	394	+27	+7.3%	+0.3%
欧米	214	+37	+20.9%	+11.3%
北米	141	+25	+22.0%	+13.2%
アジア・オセアニア	234	△6	△2.3%	△7.5%
中華圏	84	△19	△18.7%	△24.1%
リポート等控除	△54	△4	—	—
海外営業利益	22.5	+3.3	+17.3%	—
営業利益率	5.7%	+0.5pts	—	—
欧米	4.2	△1.6	△27.3%	—
北米	0.4	△1.9	△84.3%	—
アジア・オセアニア	18.3	+4.9	+36.3%	—
中華圏	6.0	+1.3	+26.4%	—

※ 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。

■ 欧米

- ・ 北米、英国ともに引き続き増収
- ・ 既存ブランドや日本発ブランドが堅調継続
- ・ 営業利益は、北米のワンタイムコスト等が影響

■ アジア・オセアニア

- ・ 中華圏の減収をインドネシア等のその他地域の増収で一部相殺
- ・ 営業利益は特にインドネシアが貢献

スライド18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。

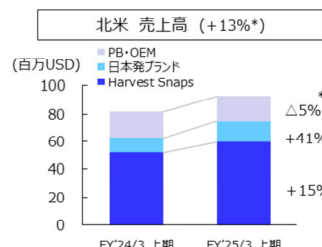
欧米は、+37億円の増収、北米、英国ともに引き続き増収となりました。
北米の「Harvest Snaps」、英国の「Seabrook」ブランドといった既存主力ブランドや、日本発ブランドの堅調が継続いたしました。
営業利益は、△2億円の減益で、北米のワンタイムコストなどが影響いたしました。

アジア・オセアニアです。
売上高は前年同期比△2%減で、中華圏の減収をインドネシア等のその他の地域で相殺しきれませんでした。
営業利益は+5億円の増益となり、特にインドネシアの増益が牽引いたしました。

欧米

■ 北米：

- 「Harvest Snaps」は販促効果や配荷拡大により伸長
- 日本発ブランドは強い需要に対応し、増収継続
- 基盤整備に伴うワンタイムコストや輸送費高騰により減益
- 売上拡大の継続と日本発ブランドの現地生産化等による効率化で利益改善を図る



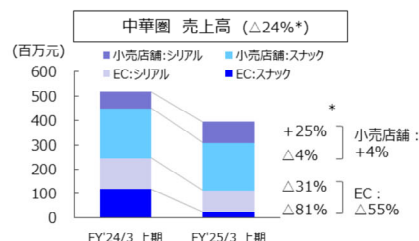
■ 英国：

- 配荷拡大による「Seabrook」ブランドのポテトチップスや生地スナックが増収
- 下期はマーケティング投資や設備増強を実行し、ポテトチップス強化を進める

アジア・オセアニア

■ 中華圏：

- 景況感の悪化や前年下期からの主力スナックの通関規制の影響で減収
- 引き続き、現地OEM生産品や周辺国からの輸入品を活用し、小売店舗向けの売上拡大に取り組む



■ インドネシア：

- 「Guribee」を中心に、各カテゴリーの売上高が伸長
- 上期は原価率の改善が継続し、増益に貢献
- 下期は、新たに第3ラインが稼働する「Guribee」の増産や原材料をコントロールしながら、増収増益を目指す

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

19

スライド19をご覧ください。
主力の地域について詳細をご説明いたします。

北米は、増収、減益となりました。

主力の「Harvest Snaps」は、販促効果や配荷拡大により伸長。

「えびせん」や「じゃがりこ」などの日本発ブランドは強い需要が継続したことや、「たこ焼きボール」等のアイテム追加により、アジア系、米系スーパーともに販売が拡大いたしました。

一方、営業利益は、輸送費の高騰や、基盤整備によるワンタイムコストにより減益。

今後は、売上拡大を継続するとともに、日本発ブランドの現地生産によるコスト改善で、利益改善を図ってまいります。

英国は、増収、増益となりました。

「Seabrook」ブランドのポテトチップスや、生地スナックは、大手全国チェーンへの配荷拡大を進め、売上が伸長しました。下期は、生産を拡充するポテトチップスを中心に、マーケティング活動を強化してまいります。

中華圏は、減収、増益となりました。

景況感の悪化や、前年下期から続く主力スナックの通関規制の影響で減収となりました。

営業利益は、減収影響があったものの、一時的な販促費の時期ずれにより、前年を超えました。

引き続き、現地OEM生産、周辺国からの輸入を活用し、小売店舗向けの売上拡大に取り組んでまいります。

最後に、アジア・オセアニア地域で最も伸長したインドネシアについてご説明いたします。

昨年12月にラインを増設した「Guribee」を中心に、各カテゴリーで販売が伸長し、増収となりました。

上期は、増収に加えて、製品ミックスの改善や、安価な馬鈴薯の活用により、増益となりました。

下期は、新たに第3ラインが稼働する「Guribee」の増産や、原材料をコントロールしながら増収増益を目指してまいります。

2025年3月期通期計画修正 サマリ

売上高+30億円、営業利益+6億円、当期純利益+15億円の上方修正

- 国内売上高と海外業績の上振れを見込む
- 稼いだキャッシュの一部は、今後の成長に資する投資に振り向ける
- 上期に実現した税効果の上振れを反映

※為替レート：1ドル＝@142円
(変更なし)

(億円)	2025年3月期 通期計画 (期初)	2025年3月期 通期計画 (修正)	修正額 (vs期初計画)
売上高	3,200	3,230	+30
国内	2,370	2,410	+40
海外	830	820	△10
営業利益	289	295	+6
営業利益率	9.0%	9.1%	+0.1pts
国内	242	246	+4
海外	47	49	+2
経常利益	280	290	+10
当期純利益 ※	180	195	+15

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

20

スライド20をご覧ください。

2025年度3月期通期計画修正について、ご説明いたします。

上期業績や、下期の施策を反映し、売上高で+30億円、営業利益で+6億円、当期純利益で+15億円、それぞれ上方修正いたします。

要因は、主に3つ。

1つ目は、2024年産のばれいしょ調達量は、計画、前年を上回る見通しであること

2つ目は、上期の売上伸長の継続性を見込んだ国内売上高の伸長

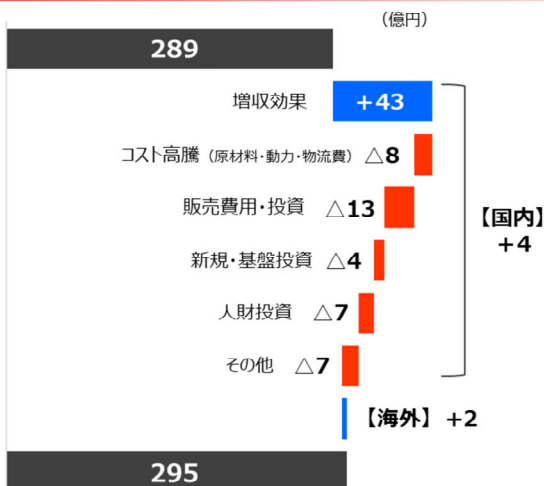
3つ目は、海外業績の上振れ、を見込みます。

国内で稼いだキャッシュの一部は、今後の成長に資する投資に向け、持続的な成長につなげてまいります。

数値につきましてはご覧の通りとなります。

2025年3月期通期計画修正 営業利益増減

2025年3月期
期初計画
営業利益



<下期のアクション>

- 国内：
 - 北海道産ばれいしょの十分な収量を背景に、供給能力を有効活用して確実に需要を取り込み、コスト高騰を打ち返す
 - 販売モメンタム維持や育成ブランド強化のためのマーケティング投資を実行
 - 中長期成長に向けて、人財、基盤、新規領域に先行投資を推進
- 海外：
 - 生産能力増強を進め、売上伸長を狙う
 - 欧米は、堅調な既存ブランドや日本発ブランドの販売拡大を目指すとともに、投資による増産の実現やコスト改善を進める

【補足】

- コスト高騰：主に、食油や輸入原料、国産ばれいしょ等原材料費の高騰
- 販売費用・投資：マーケティング投資（△6億円）
- その他：消耗修繕費、ばれいしょ収量拡大による倉庫料、事業活動の活性化に伴う費用の増加など

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

21

スライド21をご覧ください。

2025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、為替レートの高騰により、引き続き原材料・動力費の高騰が見込まれます。十分なばれいしょ量を有効活用し、売上を確実に伸ばすことでコスト増を打ち返す計画でございます。

今期第4四半期から、最新鋭のマザー工場であるせとうち広島工場が稼働を始めます。この拡大する供給能力を最大限に活かすため、マーケティング投資を強化し、下期以降の販売モメンタムを維持・拡大してまいります。

また、次なる成長に向けて、新たな事業拡大を目指した新規領域への投資や、戦略人財強化のための育成プログラムや採用等を行い、人財投資を継続して実行してまいります。

この結果、前回計画から営業利益で+6億円の、295億円を目指してまいります。

下期のアクションを実施し、着実に計画を達成するとともに、次なる成長へつなげてまいります。

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		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	2025年 2月	
対象製品	                  								

スライド22をご覧ください。

最後に、本日発表しました価格・規格改定についてご説明します。

2025年2月に、国内の主要シリアル製品の2回目の改定を実施します。
改定内容は、内容量7-10%減です。

以上で、説明を終了いたします。
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

(百万円)	2025年3月期上期 実績				2025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	157,070	100.0	+6.8	100.5	320,000	100.0	+5.6
売上総利益	53,880	34.3	+11.4	100.3	109,200	34.1	+7.1
販売管理費	38,953	24.8	+11.8	97.8	80,300	25.1	+7.6
販売費	6,617	4.2	+26.6	88.7	14,100	4.4	+11.9
物流費	11,584	7.4	+8.7	98.8	24,500	7.7	+8.3
人件費	12,627	8.0	+8.4	100.1	25,600	8.0	+4.7
その他経費	8,123	5.2	+10.9	101.4	16,100	5.0	+7.4
営業利益	14,926	9.5	+10.5	107.4	28,900	9.0	+5.8
経常利益	14,801	9.4	△11.0	109.6	28,000	8.8	△10.1
特別損益	+7	—	—	—	△500	—	—
当期純利益 ※	10,633	6.8	△2.1	122.2	18,000	5.6	△9.5

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

連結損益計算書 2025年3月期通期計画修正

(百万円)	2024年3月期		2025年3月期 (期初計画)		2025年3月期 (修正計画)	
		構成比 (%)		構成比 (%)		構成比 (%)
売上高	303,027	100.0	320,000	100.0	323,000	100.0
売上総利益	101,959	33.6	109,200	34.1	110,800	34.3
販売管理費	74,654	24.6	80,300	25.1	81,300	25.2
販売費	12,598	4.2	14,100	4.4	14,000	4.3
物流費	22,625	7.5	24,500	7.7	24,400	7.6
人件費	24,446	8.1	25,600	8.0	26,100	8.1
その他経費	14,983	4.9	16,100	5.0	16,800	5.2
営業利益	27,304	9.0	28,900	9.0	29,500	9.1
経常利益	31,155	10.3	28,000	8.8	29,000	9.0
当期純利益 ※	19,886	6.6	18,000	5.6	19,500	6.0

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

2025年3月期通期計画修正 サマリ

(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 期初計画	2025年3月期 修正計画	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	3,230	—	—
オーガニック成長率	+14%	+8%	+6%	+7%	+8%	+4～6%
連結営業利益	222	273	289	295	—	—
連結営業利益成長率	△12%	+23%	+6%	+8%	+15%	+6～8%
当期純利益	148	199	180	195	—	—
ROE (為替調整後ROE)	8.5% (8.0%)	10.9% (9.5%)	9.1% (9.1%)	9.8% (10.0%)	—	10%以上
主要KPI						
国内営業利益成長率	△15%	+22%	+1%	+3%	+12%	+6～8%
海外売上高比率	26%	24%	26%	25%	—	30～35% (2025年度)
新規領域売上高比率	3.9%	4.3%	4.4%	4.3%	—	5% (2025年度)

財政状況及びキャッシュフロー

(百万円)	2024年3月末	2024年9月末	増減
資産合計	292,158	300,779	+8,620
流動資産	127,853	121,690	△6,162
固定資産	164,305	179,088	+14,782 *1
負債合計	91,072	96,790	+5,718
流動負債	54,475	50,290	△4,185
固定負債	36,596	46,500	+9,903 *2
純資産	201,086	203,988	+2,901
Net Cash	10,676	9,256	△1,420
自己資本比率	65.6%	64.6%	△1.0pts

(百万円)	2023年9月末	2024年9月末	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	5,318	27,393	+22,074 *3
投資活動による キャッシュ・フロー	△10,251	△21,344	△11,092 *1
財務活動による キャッシュ・フロー	7,173	3,330	△3,843

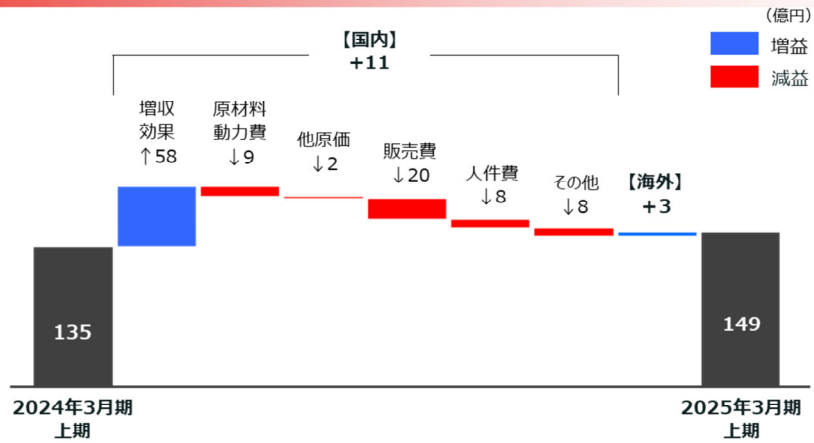
【補足】

*1 固定資産：有形固定資産 +18,057百万円
投資CF：有形固定資産の取得による支出 △13,597百万円
(主にせとうち広島工場建設に係るもの)

*2 固定負債：長期借入金 +10,000百万円

*3 営業CF：売上債権の増減額 +27,837百万円
(前期末が月末銀行休業日による売掛金の入金ずれ)

2025年3月期上期業績 営業利益分析（科目別）

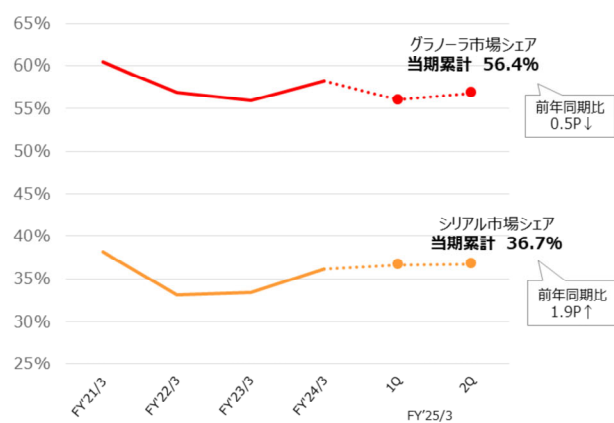
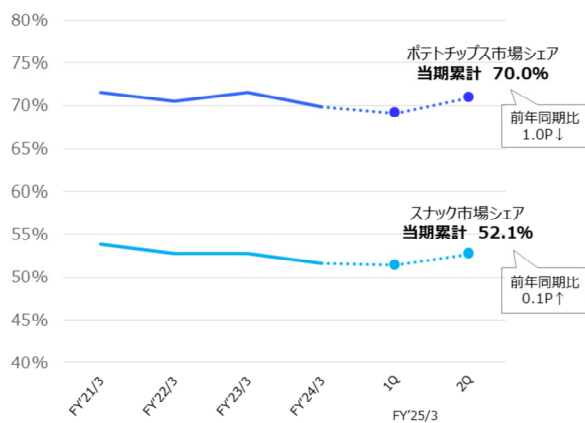


【補足】 原材料・動力費：輸入原料△6億円、国産ばれいしょ△2億円、動力費△2億円
 他原価：労働不足対応等に伴う人財投資や減価償却費の増加を生産性改善と甘し事業のロス改善で相殺
 販売費：マーケティング投資△12億円（新規領域への投資含む）
 その他：物流費△3億円、基盤強化に伴う費用など

国内市場シェア

握りだそう、自然の力。

Calbee



出所：株式会社SRI+ 全国全業態 金額ベース

当期累計：2024年4月～2024年9月
前年同期：2023年4月～2023年9月
FY21/3～FY24/3：2020年4月～2024年3月

スナック市場シェア：カルビー・ビジャ・フットレーの合計
ポテトチップス市場：ポテトチップス(生凍切り・生凍切り)・ポテトシェースト・
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

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。FY2025/3(FY'25/3)は2025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。

2024 年 11 月 1 日開催 2025 年 3 月期上期決算説明会での主な質疑応答

Q1 修正後の業績予想では国内事業減益、海外事業増益となるがその要因は？

国内は、上期から続いている良いモメンタムがあり、これまでと同様に業績予想以上の水準を目指していく。海外は、ポートフォリオ全体での達成に取り組んでいく。

Q2 下期のマーケティング投資の考え方は？

第 4 四半期にせとうち広島工場の稼働を開始する。拡大する製品供給能力を最大限に活かすため、マーケティング投資を行い、ブランド強化と販売モメンタムの更なる向上を目指す。

Q3 北米の状況を教えてほしい。第 2 四半期が減益となった要因は？

減益は一過性のコストによるもの。売上高は前年同期比で二桁成長と、堅調に推移している。要因は、「Harvest Snaps」と日本発ブランドの、配荷の拡大が進み、回転率も向上したことによる。

Q4 来期の収益成長の見通しは？

せとうち広島工場の償却負担もあるが、投資の成果は EBITDA で示していきたい。営業利益の伸びの鈍化は、S&OP など様々な効率化により押し上げていきたい。成長戦略のガイダンスは、3 カ年のコミットメントとして達成していく。

Q5 来期以降のコストの見通しと人件費を含めたコスト高騰に対する価格戦略は？

為替動向等でコストが高騰すれば、価格改定も含めて、様々なオプションを検討する。肥料等のばれいしょ栽培費用は継続的に上昇しており、これを考慮する必要もある。一方、消費者の節約志向も強まっており、これまで通り製品毎に選択的な対応も重要と考えている。

Q6 S&OP の取組による効果は？

当期・来期では SKU 別損益を活用した収益改善の効果が実現。また、サプライチェーンの効率化を、DX を併せて取り組んでいる。現在開発を進めているサプライチェーン効率化システムの C-BOSS は、来期の運用開始を目指しており、2026 年度以降にこの効果が実現する見通し。次の取組みとして、2026 年度以降に向けて DX を活用したマーケティングと営業の変革も検討している。

Q7 財務戦略方針の見直しについて、アップデートは？

収益の質的改善、財務体質の健全性確保、株主還元の適切な実施の三本柱で進めていきたい。事業ポートフォリオにより成長に向けた投資は、資本コストを意識した投資判断とリターンを追求する。資本収益性改善のための KPI を、次年度の計画に織り込む予定。また、安全性を勘案しつつ、最適資本構成によりレバレッジをきかせて資本コストは 6%程度まで低減を目指す。株主還元については重要な経営課題であり、安定的な増配を目指すとともに、自社株買いは総合的に判断する。

以上