

掘りだそう、自然の力。

Calbee

TSE code : 2229

カルビー株式会社

2025.11.5

カルビーグループ決算説明会

2026年3月期 上期

2025年4月1日～2025年9月30日



1. 2026年3月期上期総括と今後の取り組み 株主還元について

代表取締役社長兼CEO 江原 信

2. 2026年3月期上期業績報告と通期修正計画

執行役員兼CFO 田邊 和宏

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2026年3月期上期総括と今後の取り組み、および株主還元について、お伝えいたします。

■ 上期業績は増収減益（売上高+6%、営業利益△32%）、計画未達（売上高99%、営業利益78%） 上期業績とばれいしよ調達状況を反映して通期業績予想を下方修正 下期は着実にリカバリー策を実行し、修正計画達成を目指す

- ・ 国内：ブランド力を維持しつつ価格・規格改定を遂行し、対前年では販売金額・販売数量ともに伸長
コスト高騰や減価償却費などの費用増加を高い販売伸長で抑える計画も、夏場の販売未達が影響し減益
今秋の道産ばれいしよは収量減・品質低下が見込まれる
生産減に対応するとともに、リーディングカンパニーとしてスナック全体で安定供給に努める
- ・ 海外：売上は現地通貨ベースで二桁伸長、成長に向けた取り組みは進行中
上期は1Qから継続する英国・インドネシアの減益が響く

■ 資本コストと株価を意識した経営の実践に向けた株主還元施策を決定

- ・ 通期業績予想の修正を反映し、Change2025のキャッシュアロケーション、株主還元方針に基づき決定
- ・ 増配 期初計画 + 6円/株、自己株式取得100億円、自己株式消却予定（過去取得分含む）

スライド2をご覧ください。
本日まで説明するサマリーです。

上期業績は、前年同期比で売上高は6%の増収、営業利益は△32%の減益となり、計画は未達となりました。

国内はブランド力を維持しながら価格・規格改定を進め、第1四半期、第2四半期いずれも販売金額・販売数量を伸ばすことができましたが、コスト高騰や減価償却費などの増加費用をさらに高い販売伸長で抑える計画といたしましたが、夏場の販売未達が影響し結果として減益となりました。
なお、今秋の北海道産ばれいしよは収量減・品質低下が見込まれます。生産減に対応し、ばれいしよベース以外の製品を拡販するとともに、リーディングカンパニーとしてスナック全体での安定供給を最優先として努力してまいります。

海外は、上期は1Qから継続する英国・インドネシアの減益が響きましたが、売上は現地通貨ベースで二桁成長を達成しました。成長に向けた取り組みは進行中でございます。

通期業績予想については、上期業績とばれいしよ調達状況を反映し、下方修正いたします。
下期はリカバリー策を着実に実行し、修正計画の達成を目指します。

株主還元については、資本コストと株価を意識した経営の実践に向けて、Change2025のキャッシュアロケーションと株主還元方針に基づき、一株当たり配当金は期初計画から+6円の増配、100億円の自己株式取得を決定いたしました。
なお、自己株式は、原則、今回取得分とともに、過去取得分も消却を予定しています。

2026年3月期通期計画修正により、成長ガイダンスは未達の見通し
10年先を見据えて、EBITDA成長と付加価値創出拡大で企業価値（ROE）を向上させる

(億円)

成長ガイダンス	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	2026年3月期 期初計画	→	2026年3月期 修正計画	3か年CAGR 修正計画	成長ガイダンス (3か年)
連結純売上	3,030	3,226	3,450	→	3,390	+ 6.7%	+ 4~6%
オーガニック売上成長率	+ 8%	+ 6%	+ 7%		+ 5%		
連結営業利益	273	291	298		260	+ 5.4%	+ 6~8%
連結営業利益成長率	+ 23%	+ 6%	+ 3%		△ 11%		
ROE	10.9%	10.5%	9.7%		8.5%	—	10%以上
参考：EBITDA（成長率）	401	435	470 (+ 8%)		430 (△ 1%)	+ 8.0%	
主要KPI							
国内営業利益成長率	+ 22%	+ 9%	△ 6%	→	△ 16%	+ 3.7%	+ 6~8%
海外売上高比率	24%	25%	26%		26%	—	30~35%*
新規領域売上高比率	4.3%	4.3%	4.2%		4.8%	—	5%*

*2026年3月期時点 © Calbee

3

スライド3をご覧ください。成長戦略Change2025の成長ガイダンスの進捗です。

2026年3月期通期計画修正により、成長ガイダンスは未達の見通しですが、ガイダンス達成に向けて引き続き努力を続けていく所存でございます。

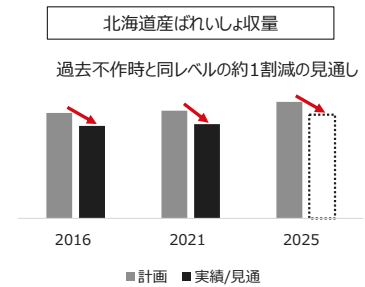
今後は、10年先を見据えて、EBITDA成長と付加価値創出拡大で企業価値・ROEを向上させてまいります。

国内事業：ばれいしょ調達状況と今後の取り組み

■ ばれいしょ調達状況と下期の取り組み

高温・干ばつによる収量減と品質低下から生産減が見込まれるが、
拡売施策とコスト抑制により、利益確保に努める

- ✓ 高い生産技術により、ばれいしょを最大限使用
- ✓ 輸入ばれいしょの調達量の増加（せとうち広島・鹿児島工場の活用）
- ✓ ばれいしょ以外の素材製品の拡売、海外拠点からの製品輸入



■ 中長期の取り組み

- ばれいしょ安定調達に向けた取り組み
 - ✓ 国内ばれいしょ調達量の拡大（産地分散化・収穫支援、新品種開発・品種転換）
 - ✓ 輸入ばれいしょ最大活用
 - ✓ 低比重のばれいしょの使用を可能にする設備の見直し
- 安定的かつ収益性の高い売上ポートフォリオへの転換を目指す
 - ✓ 収益性の高い製品や事業（土産・ギフト事業）の拡大
 - ✓ 多様な素材の製品ポートフォリオの拡充（新製品開発の加速）

スライド4をご覧ください。

国内事業のばれいしょ調達状況と今後の取り組みについてご説明いたします。

今年の北海道産ばれいしょは、高温・干ばつの影響で収量や品質が計画よりも下回り、大幅な生産減が見込まれます。

収穫したばれいしょは高い生産技術で最大限使用し、輸入ばれいしょの調達量も増やしてまいります。その他スナック、シリアルの拡売施策を進めるとともに、コストを抑制することで、利益確保に努めてまいります。

中長期では、ばれいしょの安定調達に向けて取り組みを加速してまいります。

今後も気候変動の影響が出る可能性を鑑み、産地分散化や収穫支援、品種転換による国内ばれいしょ調達量の拡大に加え、輸入ばれいしょの活用を最大化する施策を進めます。

さらに、低比重のばれいしょをも使用を可能にする設備の見直しを急ピッチで進めております。

また、収益性の高い製品や事業への転換、多様な素材製品の拡充を通じて、安定的かつ収益性の高い売上ポートフォリオへの転換を目指します。

ニッチトップを目指し、Better For You (BFY) カテゴリーやアジアンテイストスナックの拡大に注力するとともに、バリューチェーン全体を強化して業績の安定化を図る

成長の方向性

進捗状況

① 面の拡大 (既存コア→日本発・BFY製品)

- ・北米主要小売への販売拡大
- ・西→東エリアへの配荷拡大 (Inorganic含む)

- ・市場成長が鈍化する中、Harvest Snaps、日本発ブランドともに販売を伸長
- ・重点小売チェーン・東エリアでの配荷も拡大
- ・営業力の強化に取り組み中

② 生産設備の有効活用による収益拡大

- ・マデラ工場の活用

- ・日本の知見も活用しながら生産品質を向上し、ナショナルブランドの生産拡大を推進 (地産地消)

③ 基盤強化による業績安定化

- ・マネジメント体制強化
- ・日本からの経営資源供給 (R&D + MDC※2)

- ・経営や各機能のキーポジションの最適人材の配置
- ・販促費の有効活用、調達機能の強化 (関税対応含む)
- ・2025年1月に現地R&Dセンター開設 + 日本からの経営資源供給加速

※2 MDC：マーケティング・ディレクション・センター



※1 D/S: IRI SPINS:
Time: 52w Latest Week Ending 10-05-25
Product: Total BFY Salty Snacks
Geo: MULO + Convenience

© Calbee

5

スライド5をご覧ください。海外事業の取り組みについてご説明します。
まず欧米の進捗状況です。

欧米では、ニッチトップを目指し、Better For Youカテゴリーやアジアンテイストスナックの拡大に注力するとともに、バリューチェーン全体を強化して業績の安定化を図ってまいります。

北米では3つの施策を進めております。

- ①北米主要小売への販売拡大や東海岸エリアへの配荷拡大
- ②生産設備の有効活用による収益拡大
- ③基盤強化による業績安定化 でございます。

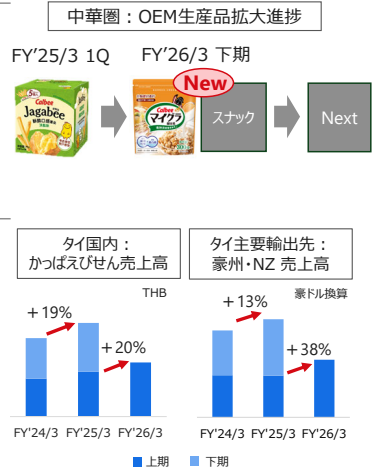
面の拡大では、重点小売チェーンや東エリアで配荷を拡大し、この2年半、市場成長が鈍化する中でも、「Harvest Snaps」や日本発ブランドの販売を伸ばしました。

マデラ工場では、日本の知見も活用して生産品質を向上し、ナショナルブランドの生産拡大を進めています。

基盤強化では、キーポジションの人員の最適配置や、コストコントロールの強化に取り組んでいます。今後はR&Dやマーケティング分野で日本からの経営資源を供給して、さらなる基盤強化を進めてまいります。

日本発のブランド・技術を活用し、各国の事業モデル特性に合わせた取り組みを進めて 安定的かつ持続的成長を図る

成長の方向性		進捗状況
中華圏 その他	現地・周辺国の供給体制を活用し、小売店舗向け売上拡大 - ECでの認知を活用し、多様な流通チャネルを通じてエリアを拡大 - 現地・周辺国の供給体制強化	- 競争力のある手ごろな価格帯で、小売店舗向けの売上を伸長 (前期比：FY'25/3通期 +7%、FY'26/3上期 +13%) - 営業人員拡大＋日本の営業知見の活用 - 現地OEM生産品を拡大（地産地消）
	供給体制を強化し、グローバルでの売上成長を推進 - オーストラリア、ニュージーランド、タイ、インドネシアでの販売強化 - タイやインドネシアの生産能力を増強し、国内＋輸出需要に対応	<タイでの取り組み> - マーケティングを強化し、国内シェア拡大推進 (2024年7月にリニューアルしたかっぱえびせんの売上伸長) - 日本の知見を活かし、営業を強化 - 高い品質とコスト競争力を活かして、輸出を拡大し、オーストラリア・ニュージーランドでの売上成長に寄与



スライド6をご覧ください。
続いて、アジア・オセアニアの進捗状況でございます。

アジア・オセアニアでは、日本発のブランド・技術を活用し、各国の事業モデル特性に合わせた取り組みを進めて、安定的かつ持続的成長を目指しています。

中華圏では、現地・周辺国の供給体制を活用し、小売店舗向けの売上拡大に取り組んでいます。競争力のある手ごろな価格帯の商品を展開し、小売店舗向けの売上高は、前期で＋7%、上期で＋13%と伸長しました。
また、現地OEM生産も強化しており、この下期には、シリアル製品の「マイグラ」やスナックの生産開始も計画しています。

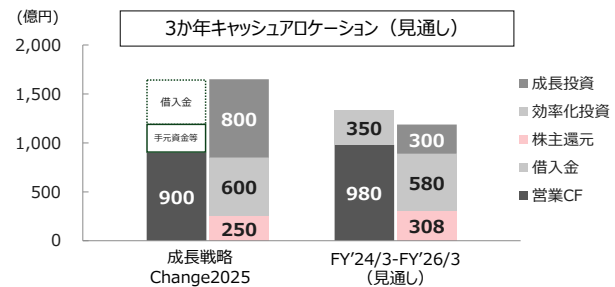
その他の地域では、供給体制を強化し、グローバルでの売上成長を推進しています。
本日は、特にタイでの取り組みをご説明いたします。
マーケティングや営業を強化しまして、シェアの拡大に取り組み、昨年リニューアルした「かっぱえびせん」は二桁成長を持続いたしました。
また、輸出拠点としての競争力を活かし、オーストラリア・ニュージーランドなどでの売上成長に貢献しております。

3か年のキャッシュアロケーションを勘案し、現行の株主還元方針（総還元性向50%以上、DOE4%を目途に持続的・安定的な増配）に基づき、以下3点を決定

- 配当金（2026年3月期（修正計画））
一株当たり **66円**（前期比 **+8円**）
期初計画から **+6円**

- 自己株式取得
上限 **100億円、4,000千株** を決定
期間：2025/11/6～2026/3/31

- 自己株式消却
原則、消却予定
（2027年3月期内に、2021年10月29日付および2022年11月7日付取締役会決議に基づき取得した自己株式と合わせて、原則として消却を予定）



	FY'24/3	FY'25/3	FY'26/3 (見通し)	3か年 (見通し)	方針
一株当たり配当金 (円) (前期比)	56 (+4)	58 (+2)	66 (+8)	-	安定増配
DOE	3.8%	3.7%	4.0%	-	4%目途
総還元性向	35%	35%	104%	56%	50%以上

スライド7をご覧ください。
最後に株主還元についてでございます。

今回の修正計画を踏まえて見直した3か年のキャッシュアロケーションに基づき、成長投資に充当しなかったキャッシュの一部を株主還元 to 充てる方針です。
この3年間で、成長戦略で掲げた250億円を上回る308億円の株主還元を実施する予定です。

現行の株主還元方針では、総還元性向50%以上、DOE4%を目途に持続的かつ安定的な増配を掲げております。この方針に基づき、増配、自己株式取得を決定いたしました。また、取得した自己株式は原則として消却する予定でございます。

皆様の信頼をより一層獲得すべく、資本コストおよび株価を意識した経営に引き続き取り組んでまいります。

以上で私からの説明を終了します。
ご清聴ありがとうございました。

**1. 2026年3月期上期総括と今後の取り組み
株主還元について**

代表取締役社長兼CEO 江原 信

2. 2026年3月期上期業績報告と通期修正計画

執行役員兼CFO 田邊 和宏

CFOの田邊です。

私からは、2026年3月期上期業績報告および通期修正計画についてご説明いたします。

2026年3月期上期業績 サマリ

(億円)	2025年3月期 上期実績	2026年3月期 上期実績	伸び率	2026年3月期 上期計画	計画比
売上高	1,571	1,657	+5.5%	1,678	98.8%
国内	1,176	1,237	+5.2%	1,234	100.3%
海外	394	421	+6.6%	445	94.6%
営業利益	149	102	△31.9%	130	78.1%
営業利益率	9.5%	6.1%	△3.4pts	7.7%	△1.6pts
国内	127	84	△33.4%	102	83.1%
海外	23	17	△23.9%	28	60.3%
経常利益	148	104	△29.8%	133	78.2%
当期純利益 ※	106	68	△36.2%	90	75.4%
EBITDA	216	184	△14.7%	216	85.3%
EBITDA率	13.7%	11.1%	△2.6pts	12.8%	△1.7pts
国内	175	147	△16.0%	167	88.0%
海外	41	37	△9.4%	48	76.1%

※親会社株主に帰属する当期純利益

<対前年>

- 売上高：国内・海外ともに販売数量を伸長
- 営業利益：
 - 国内は、増収効果はあったものの、せとうち広島工場稼働に伴う減価償却費などの固定費増加に加えて、コスト上昇に対して価格・規格改定が後追いとなり、減益
 - 海外は、北米で利益が改善するも、英国、インドネシアの原価悪化が継続し、減益

<対計画>

- 国内は、夏場の販売計画未達と生産性悪化が影響
- 海外は、英国、インドネシアの課題が継続し、未達

【参考】：月末為替レート（円/\$）

	前期末	9月末	計画レート
2025年3月期	151.41	142.73	—
2026年3月期	149.52	148.88	152.0

スライド9をご覧ください。
2026年3月期上期の連結業績についてご説明します。

売上高は 1,657億円で、前年同期比 5.5%増、計画比 98.8%
営業利益は 102億円で、前年同期比 31.9%減、計画比 78.1%
当期純利益は 68億円で、前年同期比 36.2%減、計画比 75.4% となりました。

売上高は、国内、海外ともに販売数量を伸長いたしました。

営業利益は国内、海外ともに減益。

国内は増収効果はあったものの、せとうち広島工場稼働に伴う減価償却費などの固定費増加に加えて、コスト上昇に対して価格・規格改定が後追いとなり、減益となりました。

海外は、米国で利益が改善するも、英国、インドネシアの原価悪化が継続し、減益となりました。

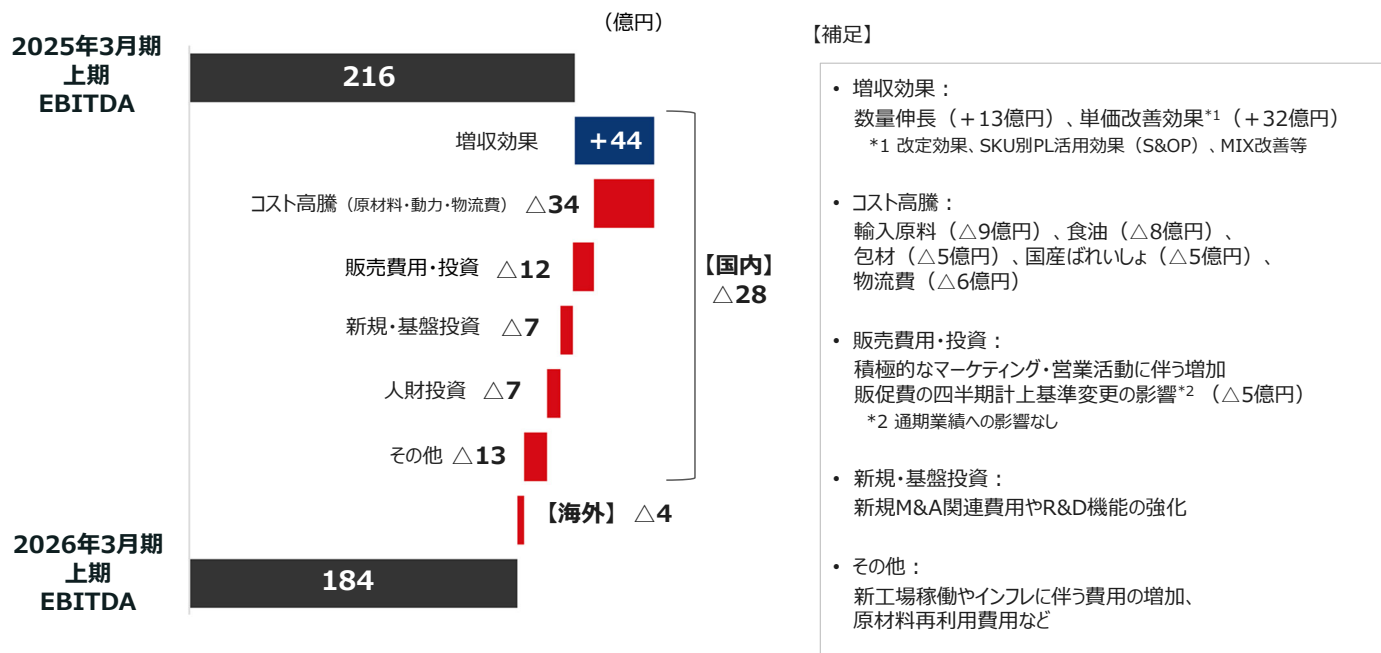
計画に対しても未達。

国内は、コスト上昇や費用増を、高い販売数量でカバーする計画でしたが、夏場の販売が未達となり、生産性が悪化いたしました。価格・規格改定は計画通り実施しております。

2026年3月期上期業績 EBITDA分析

握りだそう、自然の力。

Calbee



© Calbee 10

スライド10をご覧ください。
EBITDAの増減分析について、ご説明いたします。

連結全体では前年同期比32億円の減益となりました。
内訳は国内事業で28億円のマイナス、海外事業で4億円のマイナスです。

国内は、積極的なマーケティングや営業活動により販売数量は伸長しました。
段階的に実施した価格・規格改定の効果、S&OPの取り組み効果があったものの、
せとうち広島工場の稼働やインフレに伴う費用の増加を相殺できず、減益となりました。

2026年3月期上期業績 国内事業

(億円)	2026年3月期上期		
		前年同期比	
国内売上高	1,237	+61	+5.2%
スナック	1,163	+73	+6.7%
ポテトチップス	515	+22	+4.4%
じゃがりこ	258	+26	+11.1%
その他スナック	390	+26	+7.1%
シリアル	158	+6	+4.1%
その他（アグリ・食と健康・役務提供）	69	+1	+0.9%
リベート等控除	△152	△19	－
国内営業利益	84	△42	△33.4%
営業利益率	6.8%	△3.9pts	－
EBITDA	147	△28	△16.0%
EBITDA率	11.9%	△3.0pts	－
土産用製品	92	+6	+7.3%

※「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。

段階的な改定とともに数量伸長を実現

■スナック

- 全てのカテゴリーで増収
- 戦略的な価格・規格改定を実施しながら数量伸長を実現
- せとうち広島新工場の稼働増加が供給安定化に寄与
- 土産用製品は好調な旅行需要を背景に伸長継続

■シリアル

- 前期からの成長モメンタムを継続
（上期シリアルシェア1.2pts増加※）

■その他

- パーソナルフードプログラム「Body Granola」は伸長継続

※出所：(株)インテージSRI+

© Calbee

11

スライド11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、その他事業全てのカテゴリーで増収となりました。

段階的に改定を実施しながら、数量伸長を実現しました。

スナック全体では、前年同期比 73億円の増収。

「ポテトチップス」+22億円、「じゃがりこ」+26億円、その他スナック+26億円と、いずれのカテゴリーも伸長しています。

スナックの需要は堅調で、マーケティングの刷新やせとうち広島工場の稼働増加が寄与いたしております。また、土産用製品は好調な旅行需要を背景に、引き続き売上が伸びています。

シリアルは6億円の増収。

前期からの成長モメンタムが継続し、上期では、シリアル市場のシェアが1.2pts増加しています。

その他事業は、1億円の増収。新規事業の「Body Granola」が伸長しています。

詳細要因については、次のスライドでご説明します。

スナック (売上高 +7%)

■ ポテトチップス：(数量 +4%)

- ・「コンソメパンチ」や「堅あげポテト」等の定番品が堅調に推移
- ・値ごろ感のある大袋製品も貢献
- ・50周年企画として、増量キャンペーンやファン10,000人の投票で選ばれた味の商品化を実施



50周年企画
「ポテトチップス
感謝のほたてしお味」

■ じゃがりこ：(数量 +4%)

- ・改定後も高い需要を維持し、定番品を中心に数量伸張を継続
- ・下期にはファンと共創した30周年企画品を発売



30周年企画
「じゃがりこ
ペーコンバター醤油味」

■ その他スナック：

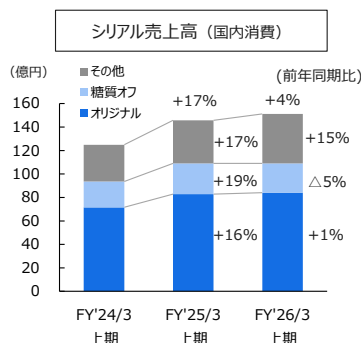
- ・小麦系、コーン・豆系スナックいずれも増収
- ・「かっぱえびせん」は定番とともに「絶品かっぱえびせん」も貢献して数量伸長
- ・フリトレブランドの主要ブランドで増収
- ・マーケティングにより認知が拡大した成型ポテトチップス「クリスプ」と豆系スナック「miino」は二桁成長



「フリトレ マイクポップコーン
バターしょうゆ味」

シリアル (売上高 +4%)

- ・期間限定の企画品や味替わり品で新規・リピート需要を喚起
- ・消費者ニーズの多様化に対応した「マイグラ」も引き続き好評で、全体の数量を押し上げ



「マイグラ」ブランド

スライド12をご覧ください。

ポテトチップスは、前年同期比で +4% の数量伸長を実現。
「コンソメパンチ」や「堅あげポテト」等の定番品は堅調に推移しました。値ごろ感のある大袋製品も貢献しています。50周年企画として、増量キャンペーンや、1万人規模のファン投票企画での商品化を実施しています。

「じゃがりこ」は、前年同期比 +4% の数量伸長となりました。
改定後も高い需要を維持し、定番品を中心に販売が伸長しました。
下期には、ファンと共創した30周年企画品を発売いたします。

その他スナックは、小麦系、コーン・豆系いずれも増収。
「かっぱえびせん」やフリトレブランドが好調でした。マーケティングにより、認知が拡大した成型ポテトチップス「クリスプ」や「miino」は、二桁成長を達成。

シリアルは、前年同期比で増収。
期間限定の企画品や味替わり品で、新規・リピート需要を喚起しました。
消費者ニーズの多様化に対応した「マイグラ」も引き続き好評です。

2026年3月期上期業績 海外事業

(億円)	2026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 ※1	421	+26	+6.6%	+10.1%
欧米 ※2	224	+10	+4.8%	+7.2%
北米（既存）※3	137	△4	△2.7%	+1.1%
アジア・オセアニア ※4	245	+19	+8.4%	+13.1%
中華圏 ※4	79	+4	+5.9%	+9.9%
リポート等控除	△48	△3	—	—
海外営業利益	17.1	△5.4	△23.9%	—
営業利益率	4.1%	△1.6pts	—	—
欧米	4.8	+0.6	+14.1%	—
北米（既存）	6.0	+5.7	+1581.1%	—
アジア・オセアニア	12.4	△6.0	△32.6%	—
中華圏	6.4	+0.4	+6.2%	—
EBITDA	36.9	△3.8	△9.4%	—
EBITDA率	8.8%	△1.5pts	—	—
欧米	19.4	+2.1	+12.4%	—
北米（既存）	14.1	+5.5	+64.8%	—
アジア・オセアニア	17.5	△5.9	△25.3%	—
中華圏	7.8	+0.4	+4.9%	—

現地通貨ベースで二桁成長を継続

■ 欧米

- ・ 北米・英国のコアブランドが増収を牽引
- ・ 食と健康事業としてHodo社を8月より連結子会社化（P.24参照）
- ・ 営業利益は、英国の原価悪化を北米の増益が相殺

■ アジア・オセアニア

- ・ 中華圏や豪州/ニュージーランド、インドネシアが増収を牽引し、現地通貨ベースで二桁成長を継続
- ・ インドネシアの原材料費と生産効率の悪化が継続し、減益

※1 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。

※2 欧米には新規事業のHodo社が含まれます。

※3 北米（既存）はHodo社を含みません。

※4 2026年3月期から中華圏のリポート等控除前売上高の計上方法を変更したことに合わせて前年同期の数値を補正しています。

スライド13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。
海外は、現地通貨ベースで二桁成長を継続。

欧米は、+10億円の増収、+0.6億円の増益となりました。
北米、英国ともコアブランドが現地通貨ベースでの増収を牽引。8月に連結子会社化したHodo社の売上も貢献しています。
営業利益は、英国では原価悪化が継続したものの、北米の増益が貢献し、増益となりました。

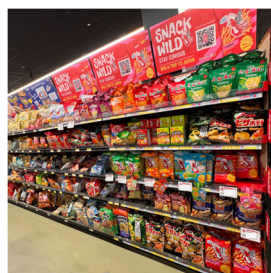
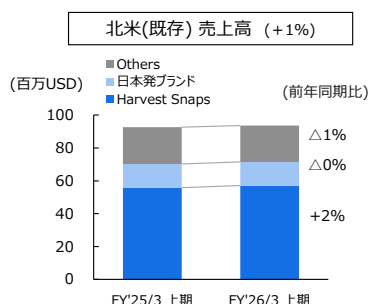
アジア・オセアニアは、売上高は+19億円の増収、△6億円の減益となりました。
中華圏や豪州/ニュージーランド、インドネシアが売上成長を牽引し、現地通貨ベースで二桁成長を継続しております。

一方、営業利益は、インドネシアの原材料費と生産効率の悪化が継続し、減益となりました。

欧米

■ 北米（既存）：

- ・「Harvest Snaps」は重点小売チェーンを中心に配荷拡大
- ・増収効果に加えて、マデラ工場の継続的な生産性改善と現地生産化が増益に寄与
- ・上期の関税政策影響について、関税費用は購買努力などで相殺するも、販売が停滞
- ・下期も関税など外部環境による影響を最小化しつつ、販売地域の拡大と商品回転率の向上を推進



東海岸 日系スーパー スナック棚

■ 英国：

- ・「Seabrook」ブランドは市場環境が厳しい中でも需要が堅調で、増強した生産能力を活かして増収
- ・日本発ブランドも好調に推移し、成長を加速
- ・原材料費や労務費の高騰が利益を圧迫し、減益
- ・下期の市場環境も厳しさが継続するが、効果的なマーケティング施策で売上モメンタムの維持を目指す
- ・利益改善施策として、収益性の高い製品へ注力しつつ、生産性の改善にも努める



「Seabrook」定番棚

© Calbee

14

スライド14をご覧ください。
欧米地域について詳細をご説明いたします。

北米は、現地通貨ベースで、増収、増益。

「Harvest Snaps」は重点小売りチェーンを中心に配荷を拡大し、増収に寄与しております。

さらに、マデラ工場の継続的な生産改善と、輸入製品の現地生産化が増益を支えました。

上期の関税政策影響については、関税費用は購買努力などで相殺しましたが、一部で販売が停滞しております。

下期は関税政策などの外部環境による影響を最小化し、販売地域の拡大と商品回転率の向上に努めます。

英国は、増収、減益。

「Seabrook」ブランドは厳しい市場環境下でも需要が堅調で増収。日本発ブランドも好調に推移しております。

一方、営業利益は、原材料費や労務費の高騰が利益を圧迫し、減益となりました。

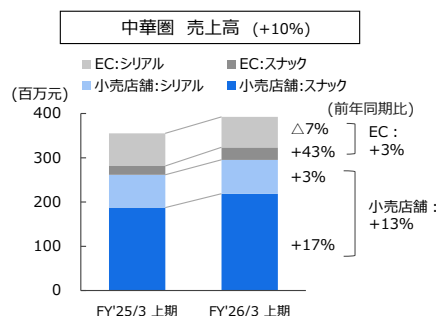
下期も、厳しい市場環境が続く見込みですが、効果的なマーケティング施策で、売上モメンタムの維持を目指してまいります。

また、収益性の高い製品に注力し、生産性向上を図り、利益改善に努めます。

アジア・オセアニア

■ 中華圏：

- ・ 継続的な小売店舗向け営業強化とともに企画品による効果的なマーケティングが奏功
- ・ 中国国内や周辺国から供給を拡大した「Jagabee」が伸長
- ・ 下期より、チャネルやエリアに合わせた競争力のある価格帯のシリアルやスナックを販売し、中間層のさらなる需要獲得を目指す



中国におけるIPを活用した売り場づくり

■ インドネシア：

- ・ 売上高は、6月に新ラインを稼働したポテトチップスや「GuriBee」が好調で、2Qは二桁で伸長
- ・ 合併パートナーの配荷力を活かしたトラディショナルトレードへの配荷や、マーケティングを引き続き強化
- ・ 営業利益は、原材料費の悪化や製品ポートフォリオ変化による生産効率低下、販売費用の増加が影響
- ・ 下期は、販売拡大および生産性改善に取り組む

スライド15をご覧ください。
アジア・オセアニア地域について詳細をご説明します。

中華圏は、増収、増益。

小売店舗向けの営業を、継続的に強化し、企画品による効果的なマーケティングが奏功いたしております。製品では、中国国内や周辺国から供給拡大した「Jagabee」が、伸長しております。下期より、チャネルやエリアに合わせた競争力のある価格帯のシリアルやスナックを販売し、中間層のさらなる需要獲得を目指してまいります。

最後に、インドネシアについてご説明いたします。インドネシアは増収減益。

売上高は、6月に新ラインを稼働したポテトチップスや「GuriBee」が好調で、第2四半期では現地通貨ベースで二桁伸長しています。

合併パートナーの配荷力を活かしたトラディショナルトレードへの配荷や、マーケティングを引き続き強化しています。

営業利益は、原材料費の悪化、製品ポートフォリオの変化による生産効率の低下、販売費用の増加が影響しております。

下期は、シェア拡大、収益性の高い製品の販売拡大に取り組んでまいります。

2026年3月期通期計画修正

※為替レート：1ドル＝@147.6円

握りだそう、自然の力。
Calbee

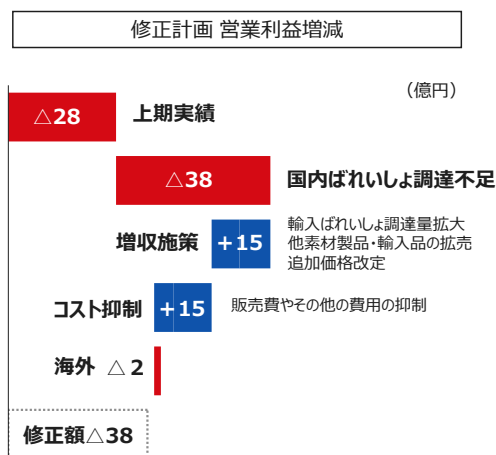
売上高△60億円、営業利益△38億円、当期純利益△30億円の下方修正

＜下期の取り組み＞

- 国内：ばれいしょ調達不足の影響を増収施策やコスト抑制で低減
- 海外：生産性改善や販売費の効率化で利益改善に取り組む

(億円)	2026年3月期 通期計画(期初)	2026年3月期 通期計画(修正)	修正額 (vs期初計画)
売上高	3,450	3,390	△60
国内	2,550	2,514	△36
海外	900	876	△24
営業利益	298	260	△38
営業利益率	8.6%	7.7%	△1.0pts
国内	244	219	△25
海外	54	41	△13
経常利益	304	263	△41
当期純利益 ※	205	175	△30
EBITDA	470	430	△40
EBITDA率	13.6%	12.7%	△0.9pts
国内	377	349	△28
海外	93	81	△12

※ 親会社株主に帰属する当期純利益



© Calbee 16

スライド16をご覧ください。

2026年度3月期通期計画の修正について、ご説明いたします。

上期業績や、ばれいしょ調達状況を反映し、期初計画から、売上高は△60億円、営業利益は△38億円、当期純利益は△30億円、下方修正いたします。

下期において、国内では、北海道産ばれいしょの収量減や品質影響により△38億円の減益を見込んでいます。

これに対応するため、以下の二つの増収施策に取り組めます。

一つ目は、輸入ばれいしょの調達量を拡大してまいります。二つ目は、ばれいしょ以外の素材を使用した製品や輸入製品の拡売をしてまいります。

また、稼働を最適化し、販売費やその他の費用を抑制することで、損失を縮小させていく計画でございます。

海外では、エリア毎の利益改善に取り組んでまいります。

一つ目は、北米、中国、オーストラリアなど、売上モメンタムが顕著なエリアでの利益の最大化を図ってまいります。二つ目の施策は、英国などで厳しい市場環境のエリアでは、一層の生産性の改善や販売費の効率化を推進してまいります。

2026年2月 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		2026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	2025年 4月	2025年 6月	2025年 7月	2025年 9月	2026年 2月	
対象製品	 	   	   	   	   	   	一部 土産用 製品	   	 	一部 土産用 製品	 	   	   	
主な 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%	想定価格: +3-10%	内容量: △7-10%	想定価格: +5-19%	想定価格: +4-10%	内容量: △8%	想定価格: +5-10%	想定価格: +8-15%	

最後に、スライド17をご覧ください。

9月25日に発表しました価格・規格改定についてご説明いたします。

2026年2月に、「フルグラ」の価格改定を行います。
主な想定改定率は、8-15%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)	2026年3月期上期 実績				2026年3月期 期初計画			2026年3月期 修正計画		
		構成比 (%)	前年同期比 (%)	計画比 (%)		構成比 (%)	前期比 (%)		構成比 (%)	前期比 (%)
売上高	165,746	100.0	+5.5	98.8	345,000	100.0	+7.0	339,000	100.0	+5.1
売上総利益	51,869	31.3	△3.7	94.6	114,500	33.2	+4.2	109,400	32.3	△0.4
販売管理費	41,710	25.2	+7.1	99.7	84,700	24.6	+4.8	83,400	24.6	+3.2
販売費	6,892	4.2	+4.1	92.4	15,200	4.4	+5.4	14,200	4.2	△1.5
物流費	12,617	7.6	+8.9	103.8	25,000	7.2	+5.1	25,100	7.4	+5.5
人件費	13,070	7.9	+3.5	98.6	26,800	7.8	+3.6	26,200	7.7	+1.3
その他経費	9,130	5.5	+12.4	101.9	17,700	5.1	+5.8	17,900	5.3	+7.0
営業利益	10,158	6.1	△31.9	78.1	29,800	8.6	+2.5	26,000	7.7	△10.5
経常利益	10,397	6.3	△29.8	78.2	30,400	8.8	+1.9	26,300	7.8	△11.9
当期純利益※	6,788	4.1	△36.2	75.4	20,500	5.9	△1.8	17,500	5.2	△16.2

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

財政状況及びキャッシュフロー

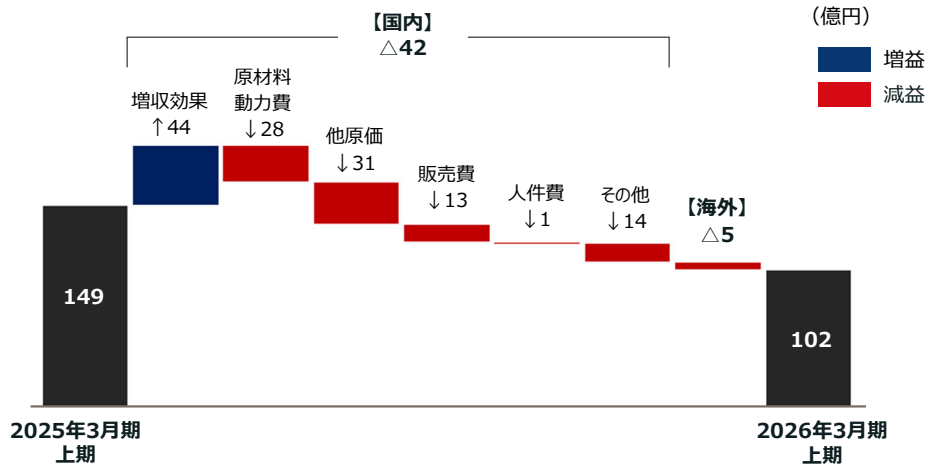
(百万円)	2025年3月末	2025年9月末	増減
資産合計	319,169	319,280	+111
流動資産	133,837	126,964	△6,873 *1
固定資産	185,331	192,316	+6,985 *1
負債合計	104,101	103,135	△965
流動負債	55,705	54,060	△1,644
固定負債	48,396	49,075	+679
純資産	215,067	216,145	+1,077
Net Cash	20,194	12,907	△7,287
自己資本比率	64.3%	64.4%	+0.1pts

(百万円)	2024年9月末	2025年9月末	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	27,393	19,864	△7,529 *2
投資活動による キャッシュ・フロー	△21,344	△21,688	△344
財務活動による キャッシュ・フロー	3,330	△6,544	△9,874 *3

【補足】

- *1 流動資産：現金及び預金の減少 △5,881百万円
固定資産：有形固定資産 +7,023百万円
(主に関東新工場の土地に係るもの)
- *2 営業CF：売上債権の増減額の減少 △15,193百万円
- *3 財務CF：長期借入れによる収入 △10,000百万円

2026年3月期上期業績 営業利益分析（科目別）



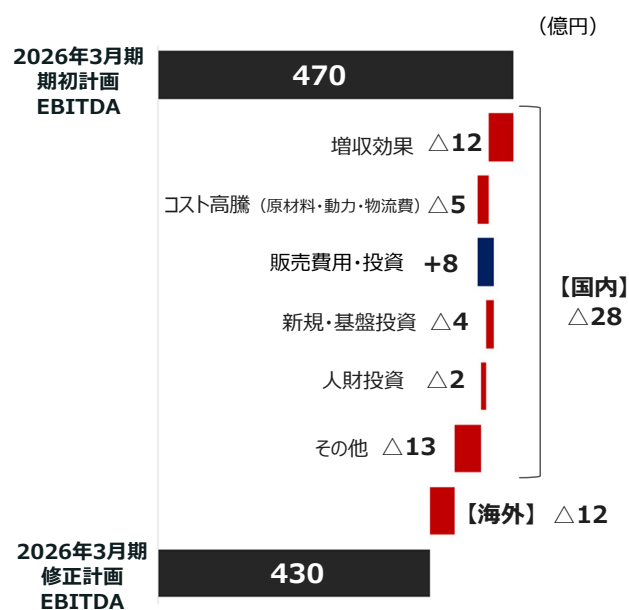
【補足】 原材料・動力費：輸入原材料△9億円、食油△8億円、包材△5億円、国産ばれいしょ△5億、動力費△1億円
 他原価：せとうち広島工場稼働に伴う費用増△21億円、消耗修繕費や労務費の上昇等
 販売費：積極的なマーケティング・営業活動に伴う増加、四半期計上基準変更の影響△5億円（通期影響なし）
 その他：物流費△6億円、新規M&A関連費用やR&D機能の強化等

2026年3月期通期計画修正 EBITDA分析

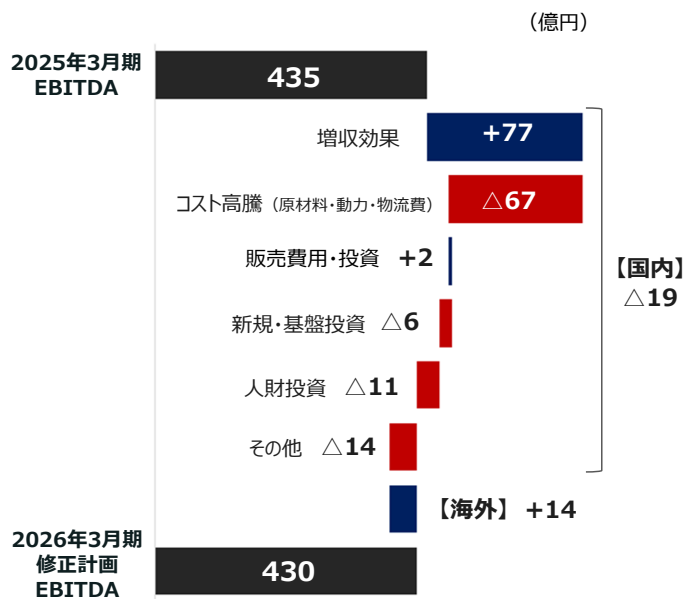
握りだそう、自然の力。

Calbee

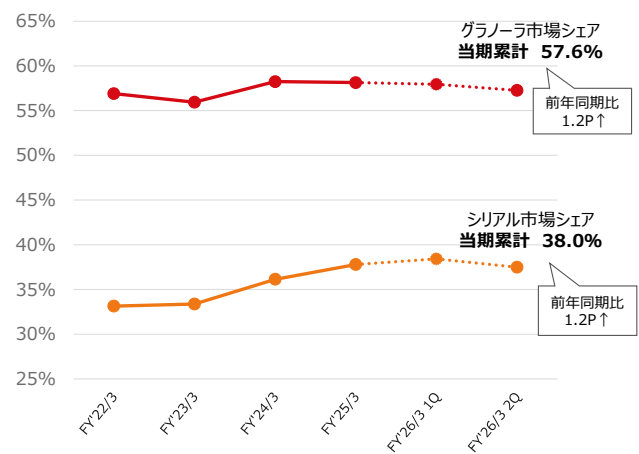
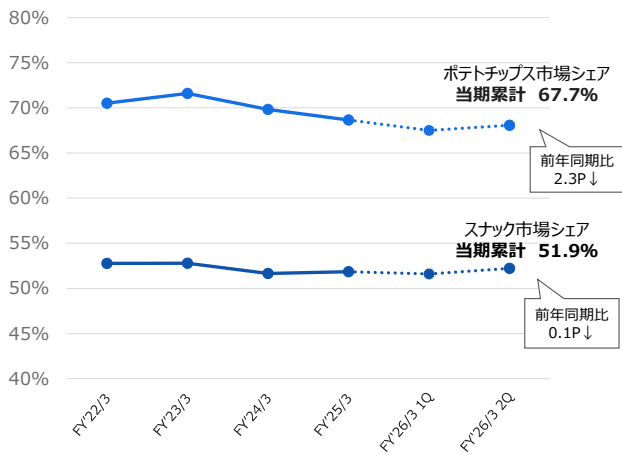
<期初計画比>



<前期比>



国内市場シェア



出所：株式会社SRI+ 全国全業態 金額ベース

当期累計：2025年4月～2025年9月
前年同期：2024年4月～2024年9月
FY'22/3-FY'25/3：2021年4月～2025年3月

スナック市場シェア：カルビーとジャパンフrito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

健康や環境問題への関心が高まる米国市場で 「植物性タンパク質」をベースとした食品の製造販売に参入 クリーンプロテインとしての豆腐で市場での地位確立を目指す

- 日本の豆腐業界を牽引する相模屋食料株式会社とパートナーシップを構築
- Hodo, Inc. の出資割合：カルビー58%、相模屋食料10%
- 2025年8月に連結子会社化

< Hodo, Inc. 概要 >

<https://www.hodofoods.com/>

本社所在地：Oakland, California

事業内容：大豆加工食品（豆腐・湯葉・有機豆乳等）製造販売

設立：2004年

参考業績（2024年12月期）

- 売上高：\$23.5M
- 純資産：\$8.2M



■ カルビーグループ統合報告書 2025

<https://www.calbee.co.jp/ir/library/report/>

■ Human Capital Report 2025

<https://www.calbee.co.jp/ir/library/humancapitalreport/>

■ サステナビリティサイト

<https://www.calbee.co.jp/sustainability/>

■ TCFD・TNFD提言に沿った情報開示

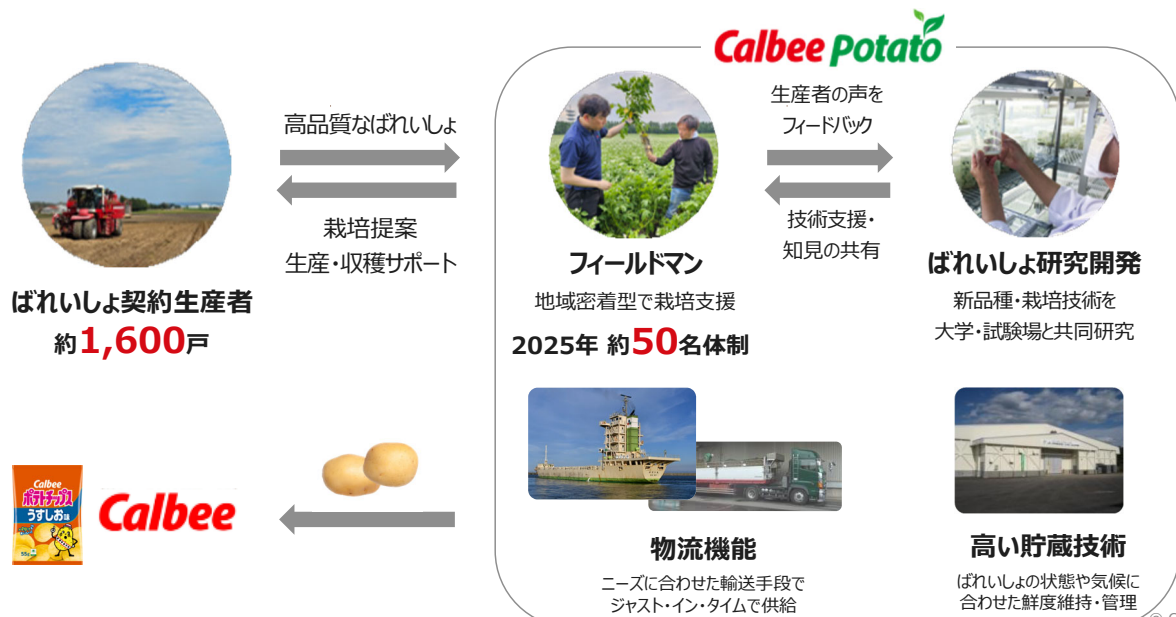
https://www.calbee.co.jp/sustainability/tcf_d_tnfd.php

ばれいしょの安定調達
～カルビーポテトにける中長期の取り組み～

Calbee

カルビーポテトにおけるばれいしょ事業

生産者と二人三脚で取り組み、ばれいしょを無駄なく供給する技術と体制を整備



1. 生産者とコミュニケーション

収量・品質向上のために



- ▶栽培,収穫技術情報提供
- ▶問題点へアドバイス
- ▶新品種のトライアル

生産者の“成長”をサポート

2. ばれいしょの管理者として

収量・品質の見極めと対応



- ▶圃場観察
- ▶圃場調査



収量予測
層別
デリバリー

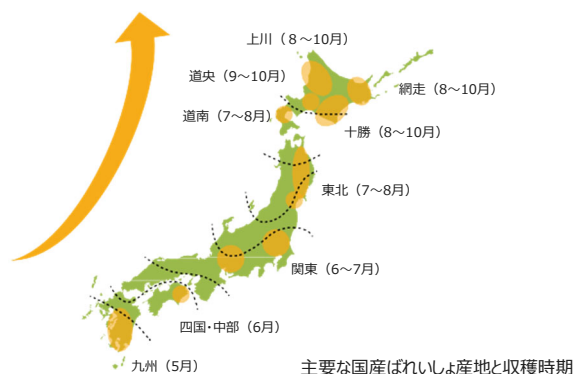
数量確保、品質向上

ばれいしょ安定調達への取り組み

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

①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
- 重点開発エリアで10年間に面積を1.5倍拡大



②省力化の推進

- 収穫の省力化
 - ✓ 契約農家からの全量仕入
 - ✓ バラ貯蔵
 - ✓ 出荷時選別



バラ貯蔵の様子

- コントラクター事業による収穫支援



コントラクター事業で使用する大型機械
2ローハーベスター

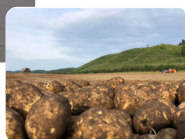
ばれいしょ安定調達への取り組み

研究開発とフィールドマンのサポートによる新技術の活用で生産の安定化に取り組む

③ 新品種の開発・普及

- 20-30年先の環境変化を見据えた研究開発を実施
- 新品種の開発と普及を進め、製品品質と農業生産性の両方を向上させる
 - ✓ 2017年に独自品種「ぼろしり」*を登録
 - ✓ 新品種のテスト栽培もスタート

カルビーポテト
馬鈴薯研究所



*自社開発品種「ぼろしり」
病害抵抗性が高く、収穫の手
間の少ない品種

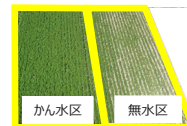
④ 科学的栽培の推進

- 「新たな技術」×「フィールドマンによるサポート」

- ✓ 土壌水分のモニタリングとアラート発信



圃場に設置された
土壌水分計端末



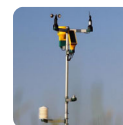
かん水区と無水区の違い

- ✓ 土壌分析に基づく適正な施肥



リン酸減肥普及推進

- ✓ 気象情報を基にした
防除情報の提供



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。FY2026/3(FY'26/3)は2026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。

2025 年 11 月 5 日開催
2026 年 3 月期上期決算説明会での主な質疑応答

Q1. コスト高騰に対して、第1四半期と比べて第2四半期の単価改善効果が下がっている要因は何か？

価格・規格改定の戦略に大きな変更はない。夏場の猛暑により、来客数とスナック需要が減少し、一時的に販売数量が減少したことで、改定効果が想定より縮小した。直近では販売数量は戻ってきている。原材料・動力費のコスト上昇は計画内で推移している。

Q2. 上期の国内売上が計画を上回っている一方、営業利益が未達となっているのはなぜか？特に第1四半期と第2四半期における違いは何か？

大きな要因としては二つ。一点目は、第1四半期は販売数量が計画よりも伸長し、固定費を回収できたが、第2四半期は想定通りに数量伸長ができず、増加した固定費を回収しきれなかった。二点目は、7月以降に、一部の地域からの来日観光客数が減少し、利益率の高い「じゃがポックル」の売上が減少したことが影響した。

Q3. ばれいしょ不足に対するリカバリー策について詳細を教えてください。また、ばれいしょ不足の影響がいつまで続くのか、拡大する可能性はあるか？

増収施策については、国産ばれいしょを主原料としない製品を拡販していく。特にかっぱえびせん等の製品でリカバリーしていく。コスト抑制は、あらゆる費用を対象とし、販促費もゼロベースで見直す。当期のばれいしょ不足の影響はほぼ目途がついている。来期については、来年5月中旬以降の九州産収穫まで影響が続く見込みだが、さらなる輸入ばれいしょ調達量拡大などの対応を検討していく。

Q4. 下期の海外事業の見通しについて教えてください。

欧米については、英国のコスト増や競争環境の厳しさは続くが、北米の売上モメンタムは下期に上がってくるとみている。アジア・オセアニアについては、インドネシアではコスト上昇が継続するが、上期よりは改善するとみている。中華圏やその他の地域で期初計画以上の利益を上げて全体でカバーしていく。

Q5. 来期から新中期経営計画の期間となるが、そのテーマと成長ドライバーは何か？

次期成長戦略は社内での検討を進めている。構造改革は進展しており、一層の国内の稼ぐ力強化と海外事業への積極投資で成長を目指す。大型 M&A の実現も視野に入れ、非連続的な成長も目指す。

以上