

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

2024年4月1日～2025年3月31日

TSE code : 2229

カルビー株式会社

2025.5.12

1. 成長戦略 Change 2025進捗と今後の成長に向けた取り組み

代表取締役社長兼CEO 江原 信

2. 2025年3月期業績報告および2026年3月期計画

執行役員兼CFO 田邊 和宏

1. 成長戦略 Change 2025進捗と今後の成長に向けた取り組み

代表取締役社長兼CEO 江原 信

2. 2025年3月期業績報告および2026年3月期計画

執行役員兼CFO 田邊 和宏

エグゼクティブサマリ

■ 2025年3月期は、売上高、営業利益ともに**過去最高を更新**

売上高 3,226億円 (対前年+195億円、+6.4%)

営業利益 291億円 (対前年+ 18億円、+6.5%)

当期純利益 209億円 (対前年+ 10億円、+5.0%)

■ 2026年3月期は、引き続き**増収増益**、 キャッシュ創出力を高める指標としてEBITDAを導入し、 **EBITDA成長 (+8%) を目指す**

■ Change2025の最終年度として、**構造改革を完遂し**、 **来期以降の成長を加速**させる

成長戦略 Change2025 成長ガイドンス進捗

Change2025の2年間は国内コア事業が伸長し、3カ年のガイドンスを上回る 2026年3月期もガイドンスに沿って進める

(億円)

成長ガイドンス	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	2か年実績 CAGR	評価	2026年3月期 計画	3か年計画 CAGR	成長ガイドンス (3か年)
連結純売上	3,030	3,226	+7%		3,450	+7%	+ 4~6%
オーガニック成長率	+8%	+6%			+7%		
連結営業利益	273	291	+14%		298	+10%	+ 6~8%
連結営業利益成長率	+23%	+6%			+3%		
ROE	10.9%	10.5%	-		9.7%	-	10%以上

(参考) EBITDA (成長率) 401 435 470 (+8%)

主要KPI

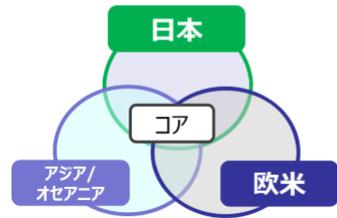
国内営業利益成長率	+22%	+9%	+15%		△6%	+8%	+ 6~8%
海外売上高比率	24%	25%	-		26%	-	30~35%*
新規領域売上高比率	4.3%	4.3%	-		4.2%	-	5%*

成長戦略 Change2025 進捗総括

	進捗状況		Next Action
収益力強化	付加価値向上	<ul style="list-style-type: none"> ブランド力・調達力・組織力の強化で競争優位性向上 戦略的な価格・規格改定の成功 	<ul style="list-style-type: none"> 全社でブランドのさらなる質的強化を推進（製品、コーポレートブランド）（P.6参照）
	次世代型工場	<ul style="list-style-type: none"> せとうち広島工場 稼働開始 	<ul style="list-style-type: none"> 自動化設備・DXの導入とフル稼働へ漸進
	DX戦略	<ul style="list-style-type: none"> S&OP：SKU別PL活用による収益効果 工場DX：国内 取り組み拡大 海外 展開開始 	<ul style="list-style-type: none"> C-BOSSの本格運用を実現 工場DX 国内・海外 さらなる拡大（P.7-9参照）
事業ポートフォリオ変革	海外事業	<ul style="list-style-type: none"> ポートフォリオ全体で優先課題である売上成長を実現 	<ul style="list-style-type: none"> 変化に対応しながら、積極的投資で、売上成長を加速（P.10-12参照）
	新規領域	<ul style="list-style-type: none"> アグリ：冷食事業 本格参入決定 甘しよ事業 カルビーアセットの活用でロス削減 食と健康：「Body Granola」の認知拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 業務提携やM&A等も活用しながら、事業開拓、拡大を推進
事業基盤強化	財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> 財務戦略方針の具体化と実行部門への落とし込み 	<ul style="list-style-type: none"> ROICを活用した実行段階へ移行（P.13-14参照）
	組織・人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> 「車座ミーティング」等によるエンゲージメントスコア向上（P.15参照） 戦略人材の育成推進 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 次世代育成プログラムやDXアカデミーの対象拡大 ✓ グローバル人材数の増加 	<ul style="list-style-type: none"> CxO体制によるコーポレートの横串機能強化 人事戦略の見直し、強化（P.16参照）
	サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> JALしれとこ斜里との連携 地域創生とばれいしよ安定調達（社会課題解決と経済価値創出の良い循環）（P.17参照） 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンマネジメントへの取り組み推進（TNFD開示、人権DDの強化等）

収益力強化：ブランドの質的強化

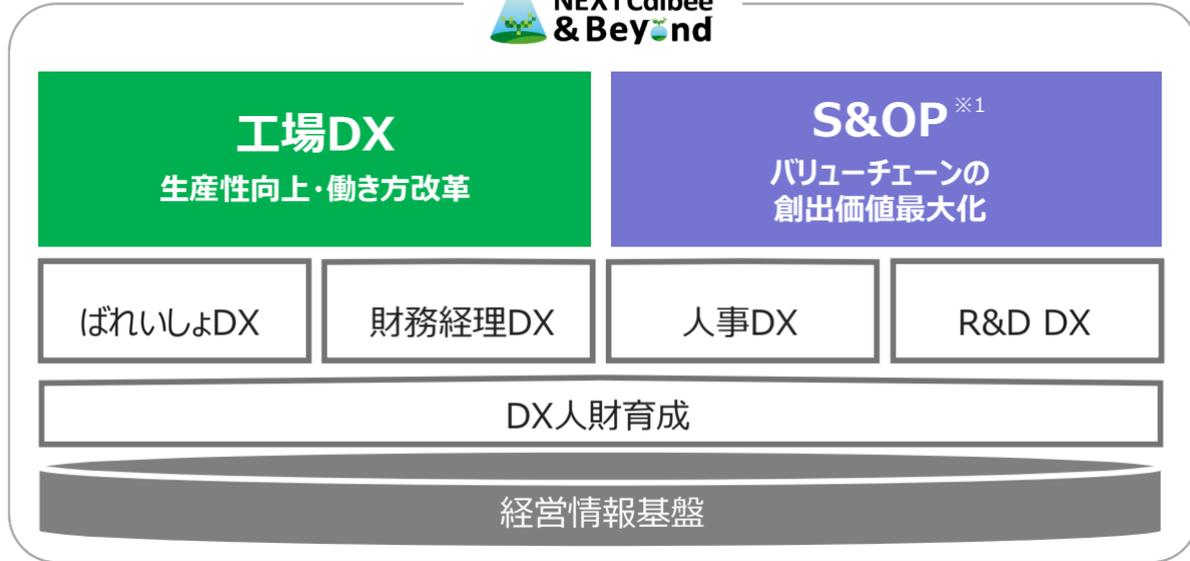
コーポレートブランドとグローバルブランドの推進力を高めるため、新組織を立ち上げ、コーポレートと製品の連携強化と、地域・ブランドを横断する戦略を展開



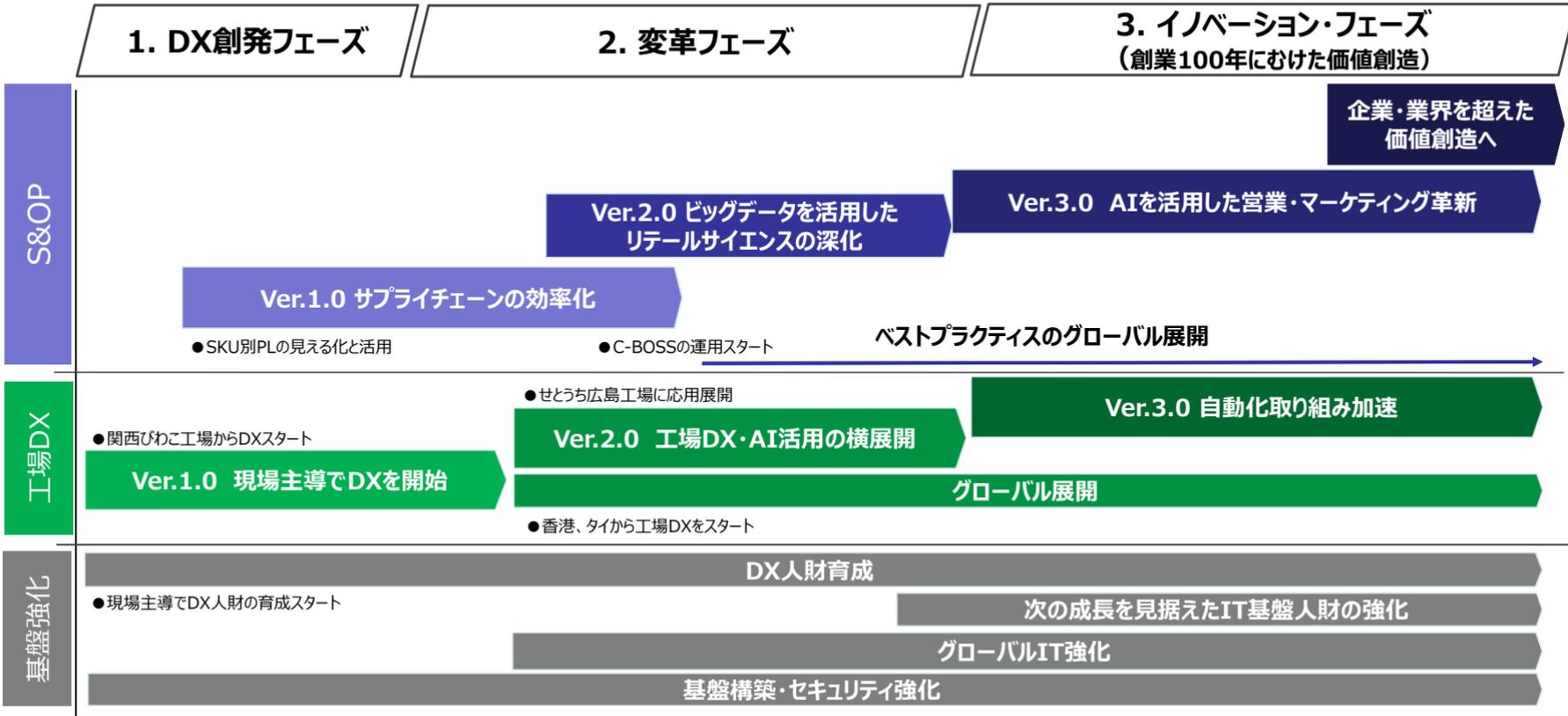
「ルビープログラム」：
 ・ 消費者と直接接点を持つことができるカルビーの独自アプリ
 ・ ごみ高削減の環境対応、消費者志向の理解促進、ファン意識の醸成を同時に実現
 ・ ダウンロード数 98万人（2025年3月末時点）

企業理念を実現しながら創業から100年を超えて成長する企業を目指して、
デジタル・ITを通じて「変革」を興す

2030ビジョン



収益力強化：DX戦略 ～2030年に向けたロードマップ～

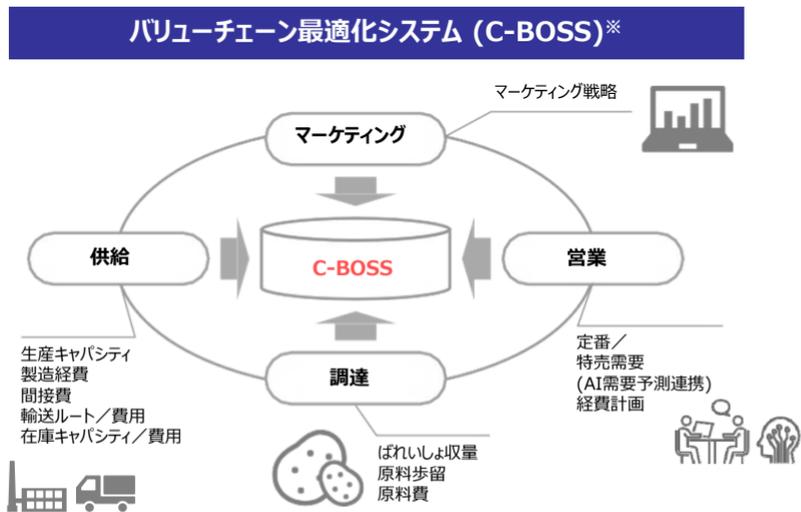


FY'24/3 FY'25/3 FY'26/3 FY'27/3 FY'28/3 FY'29/3 FY'30/3 FY'31/3 & Beyond

収益力強化 : S&OP Ver.1.0

2026年3月期に、今後の利益成長に資する「C-BOSS」 (調達～供給までのサプライチェーン効率化システム) の本格運用を実現させる

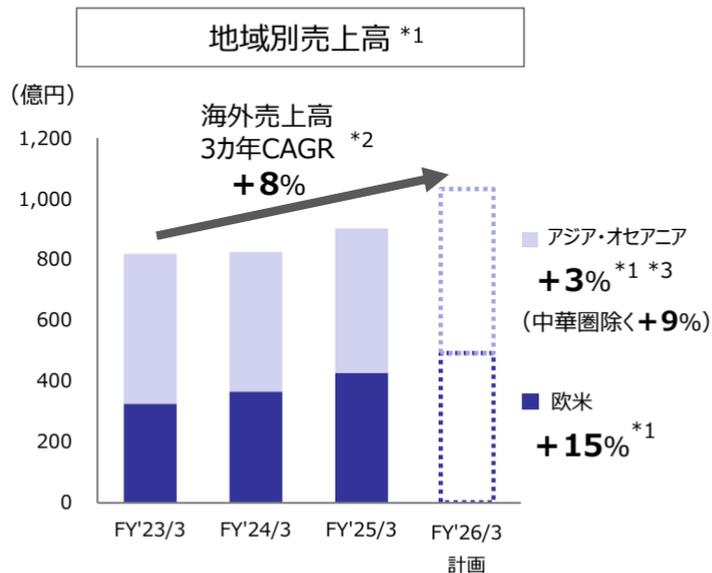
- ・ SKU別、得意先ごとのSKU別の損益可視化ツールを活用した収益改善活動を継続
- ・ DXを活用したデータドリブンの迅速な意思決定プロセスにてサプライチェーンを効率化を進める
- ・ 更なるバリューチェーンの最適化を目指して、マーケティングや営業の変革を促進する機能を検討



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

事業ポートフォリオ変革：海外事業

アジアNo.1、世界トップ3の零食メーカーを目標として、 海外事業のトップライン成長を最優先課題として取り組む



・ 資源・資産を投下し、売上成長を加速

- ✓ 国内トップ人材の海外配置を実行し、日本の「智の泉」の活用を促進
- ✓ リージョン制のもとでの権限委譲のさらなる拡大で、意志決定とアクションスピードを向上
- ✓ 成長ポテンシャルに合わせ、積極的な設備投資や効果的なマーケティング投資を実施

・ Inorganicの成長機会を積極的に取り込む

- ✓ 新たに専門部隊を設置し、Inorganic成長への取り組みを強化

*1 地域別売上高、地域別CAGR：リポート控除前の売上高で試算

*2 海外売上高3か年CAGR：リポート控除後の売上高で試算

*3 FY'26/3期の中華圏売上高は計上方法変更前の売上高で試算

事業ポートフォリオ変革：海外事業

欧米

Better For Youカテゴリーとアジアスナックでニッチトップを目指す

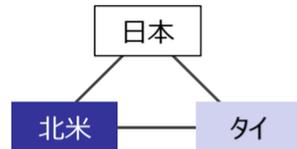
- 北米が海外成長における最重要拠点
- 既存コア製品のチャネルを活かし日本発ブランド拡大

■ 北米：

- 戦略製品の自国での生産体制を強化し、販売を加速
- 資源（人財・資金）を集中投下
- グローバルでR&D機能を連携し、新製品開発や現地生産化を促進
- Better For YouカテゴリーでのInorganicの成長機会も模索



<R&Dの連携体制>



■ 英国：

- 全国小売チェーンを重点に、「Seabrook」ブランドを活用し、日本発ブランドやBetter For You製品を拡大



事業ポートフォリオ変革：海外事業

アジア・オセアニア

カルビーの強みである日本発のブランド・技術を活用し、 現地生産能力増強とエリア連携により、売上を成長

■ 中華圏：

- 中国国内での委託形式による生産体制を整備し、市場ニーズに合った差別化された製品の販売を強化
- 小売店舗向けの販売網を拡大し、安定的かつ持続的な成長を目指す

■ インドネシア：

- 設備投資やマーケティング投資を行い、ポテトチップス、「GuriBee」を中心に売上拡大
- 日本の知見をインプットし、ばれいしょの調達・保管技術を向上

< 工場アイコン：中国周辺供給拠点 >



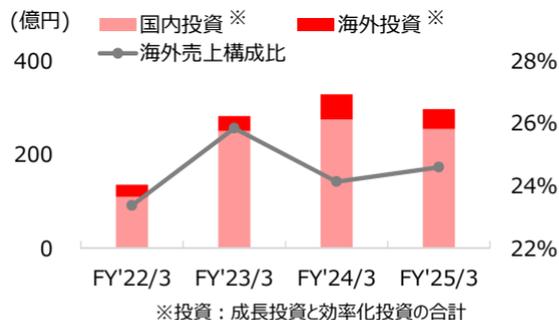
事業基盤強化：財務戦略

現状分析

- 財務レバレッジの低水準が、株価の伸び悩みにつながっていると判断
(過去最高益を更新するも、海外戦略投資や売上構成比は低く、中長期の海外成長への確度を高められていない)
- ROE (10%程度) は資本コスト (7%程度) を上回っているが、さらに高い資本効率が必要

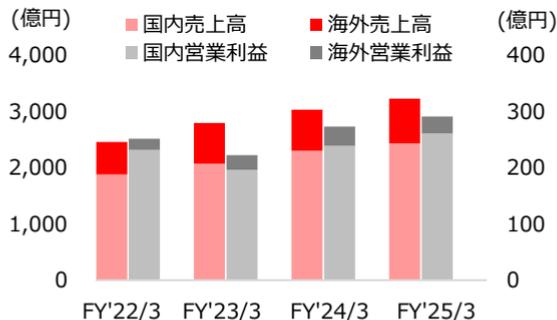
■ 成長領域 (特に海外) への投資、事業成長が不十分

投資の実行力を上げて、事業ポートフォリオ変革を促進する体制が必要



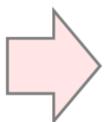
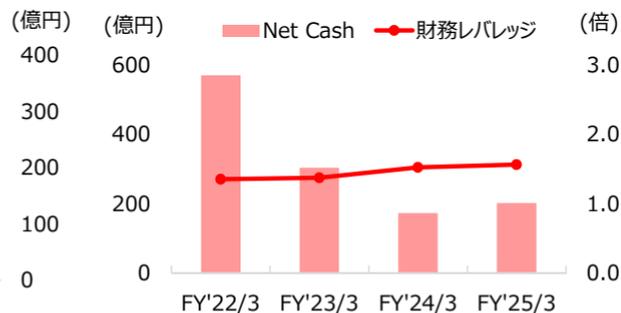
■ 海外の売上・利益成長が不十分

海外の売上・利益の成長を加速させる取り組みが必要



■ 財務レバレッジが低水準で推移

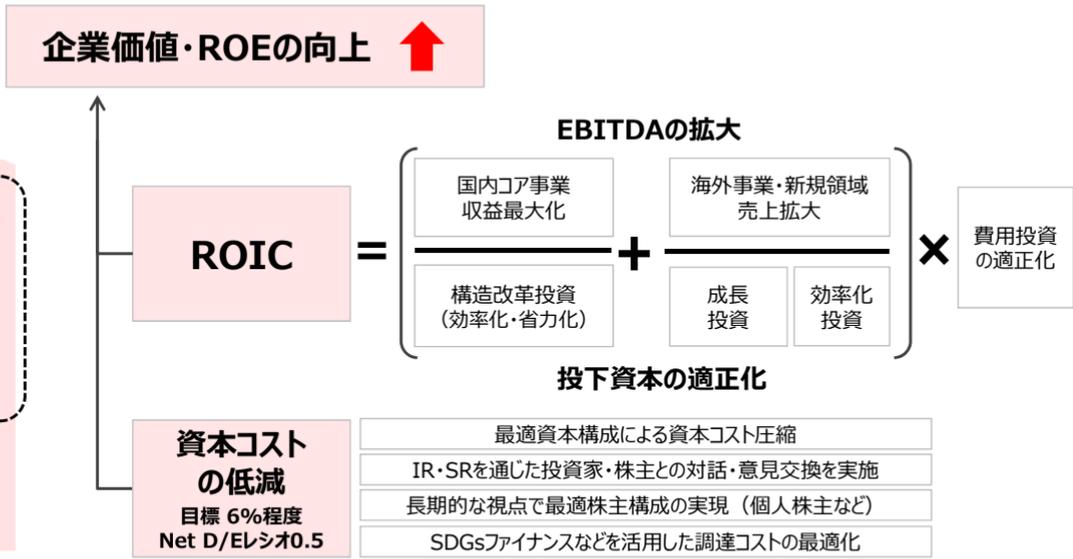
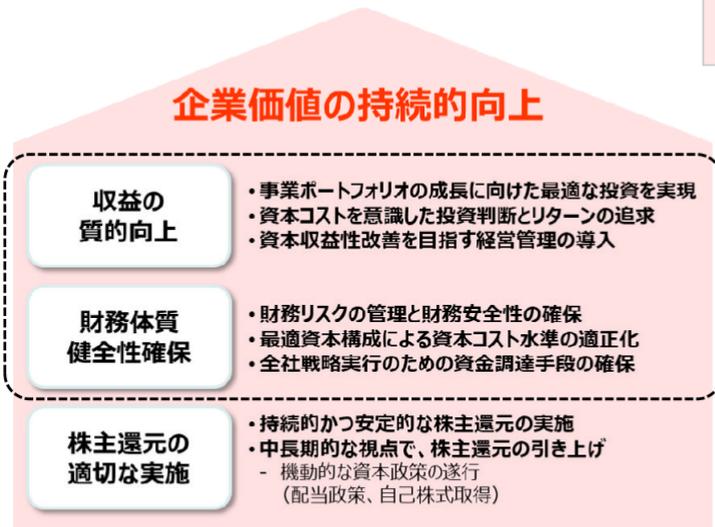
効果的な資本政策の実行で資本コスト低減の取り組みが必要



事業成長と付加価値創出を重視した経営ヘシフトするため、「ROIC」を全社の経営管理指標として設定
同時に、資本コストを低減することで企業価値向上に取り組む

事業基盤強化：財務戦略

財務戦略方針・計画



取り組みの実行状況

- ・ ROICを意識した次期成長戦略策定を推進
- ・ 投資審査・モニタリングの仕組みを強化
- ・ 最適資本構成の見直し
- ・ 投資家との対話を継続しながら方針を策定

具体的な方針

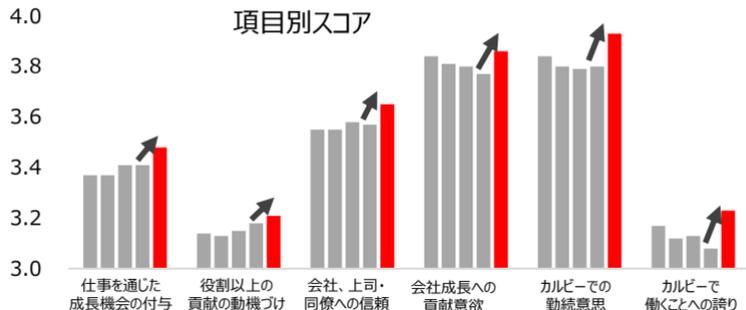
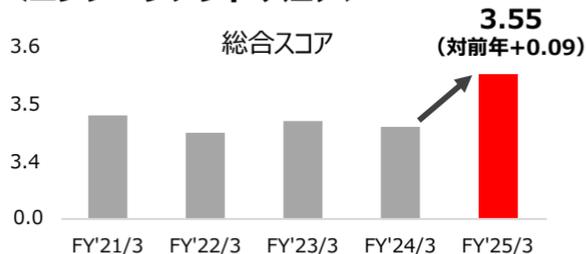
- ・ ROIC指標を導入し、付加価値創出力を強化
- ・ 最適資本構成にすることで資本コストは6%程度を目指す
- ・ EBITDAをリージョン・国別のKGIとして事業成長を推進

事業基盤強化：人的資本への取り組み（従業員エンゲージメント）

エンゲージメントスコアはすべての項目で上昇し、過去5年で最高スコア

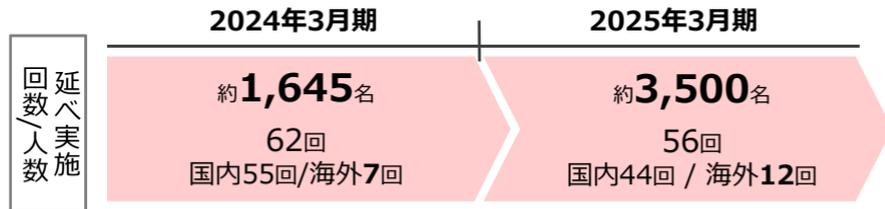
- 「車座ミーティング」での対話の拡大、リージョン組織や好調な業績による事業環境変化が奏功
- 従業員エンゲージメント向上が変革を後押しする良い循環を、今後も維持・向上させる

<エンゲージメントスコア>



<車座の実施状況>

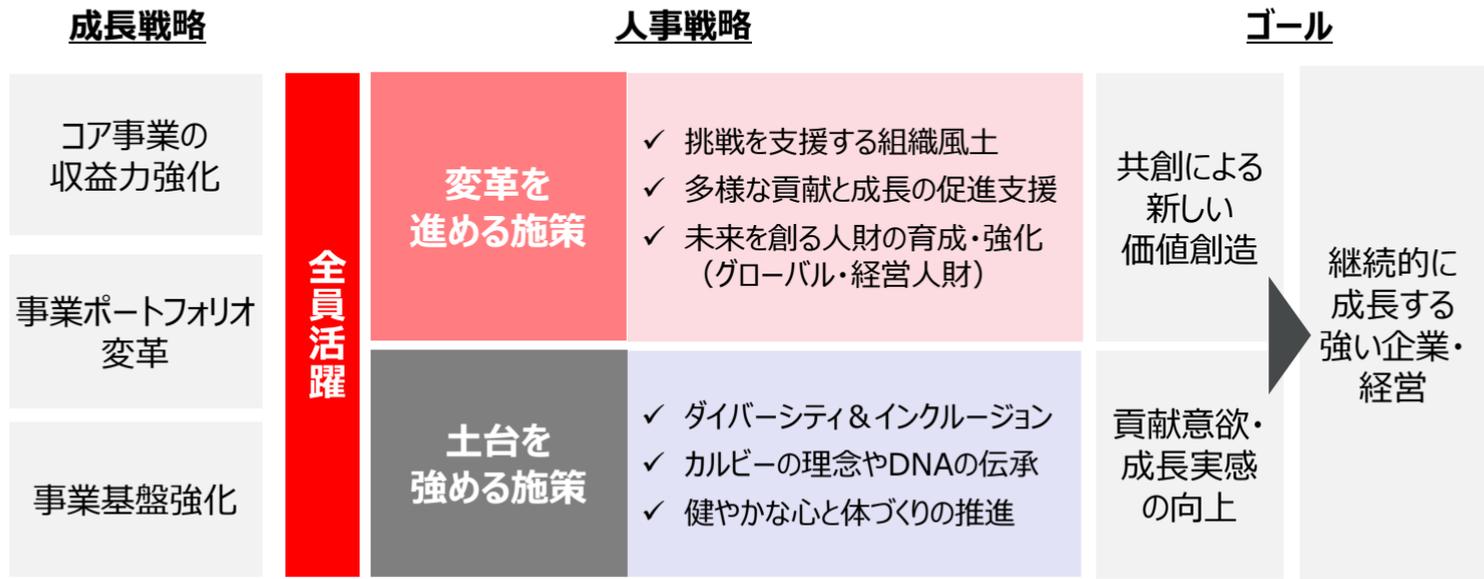
2025年3月期は対象を全従業員に拡大して実施



海外子会社や工場での車座ミーティングの様子

事業基盤強化：人財戦略

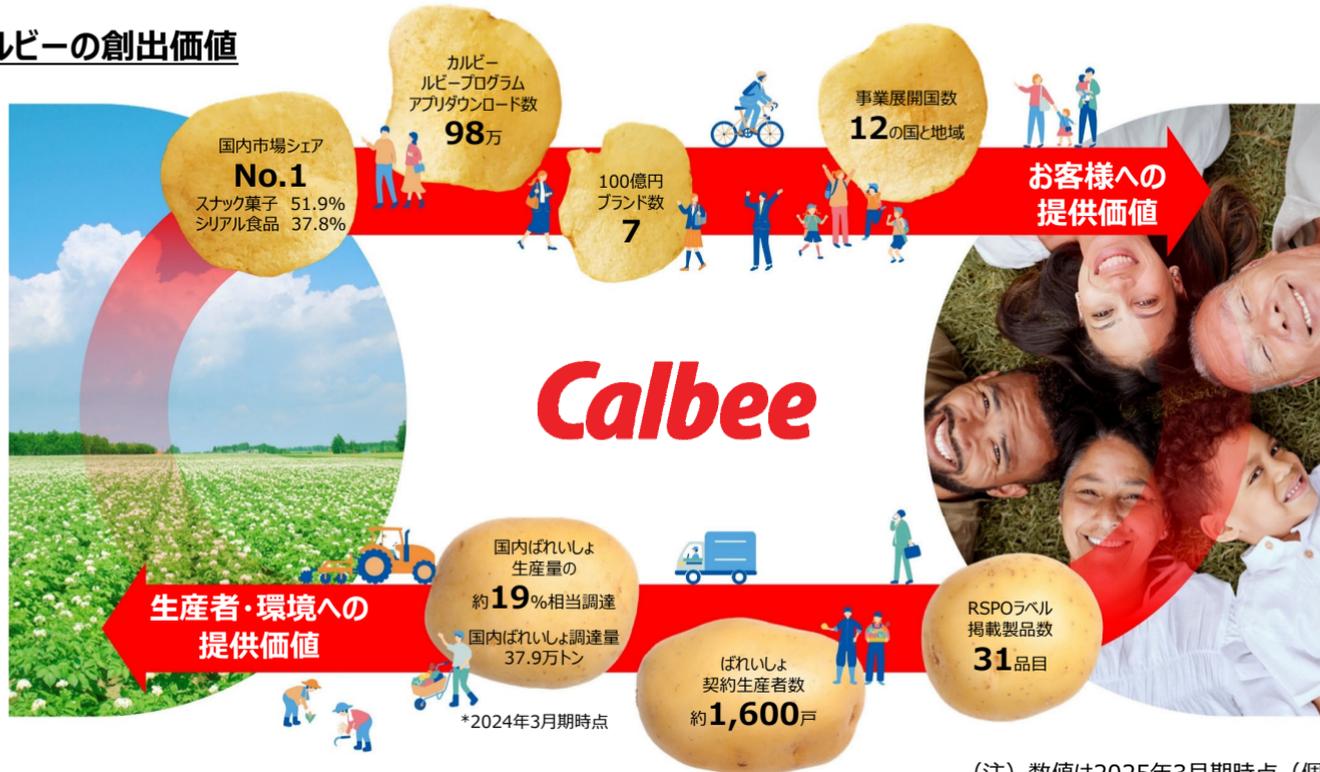
「全員活躍」の方針のもと、次世代を見据えた基盤整備を進め、成長戦略の実現を支援する



事業成長×サステナビリティ経営の推進

カルビーの事業を持続的に発展させることで、自然と健やかなくらしへ良い循環を生み出していく

カルビーの創出価値





創立100年を超えてもなお成長し、進化し続ける会社になるために、
全てのステークホルダーへの期待に応える取り組みを着実に実行していく

1. 成長戦略 Change 2025進捗と今後の成長に向けた取り組み

代表取締役社長兼CEO 江原 信

2. 2025年3月期業績報告および2026年3月期計画

執行役員兼CFO 田邊 和宏

I. 2025年3月期業績

2025年3月期業績サマリ

売上高 3,226億円 (対前年+195億円、対修正計画△4億円)
営業利益 291億円 (対前年+18億円、対修正計画△4億円)
当期純利益 209億円 (対前年+10億円、対修正計画+14億円)

(億円)	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	伸び率	2025年3月期 修正計画	修正計画比
売上高	3,030	3,226	+6.4%	3,230	99.9%
国内	2,299	2,432	+5.8%	2,410	100.9%
海外	731	794	+8.5%	820	96.8%
営業利益	273	291	+6.5%	295	98.5%
営業利益率	9.0%	9.0%	+0.0pts	9.1%	△0.1pts
国内	239	261	+9.3%	246	106.0%
海外	34	30	△13.1%	49	60.9%
経常利益	312	298	△4.2%	290	102.9%
当期純利益※	199	209	+5.0%	195	107.0%

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

<対前年>

- 国内の強い販売が連結全体の売上高、営業利益を牽引し、過去最高を更新
- 海外は優先課題の売上高成長を実現
- 当期純利益は、為替の円高進行による影響を税制優遇の適用等で相殺し、前年超え

<対修正計画>

- 海外の計画未達をカバーすべく、国内販売を伸長させるも修正計画には届かず

【参考】：月末為替レート (円/\$)

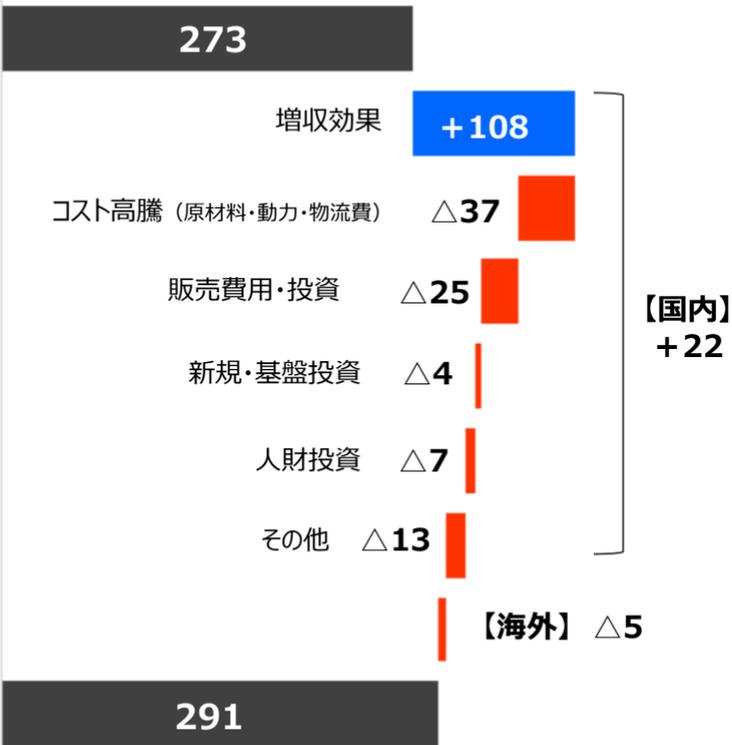
	前期末	当期末	計画レート
2024年3月期	133.53	151.41	-
2025年3月期	151.41	149.52	142.0

2025年3月期業績 営業利益分析（要素別）

(億円)

2024年3月期
営業利益

273



【補足】

- 増収効果：
数量伸長 (+15億円)、単価改善効果(※) (+93億円)
(※) 改定効果、SKU別PL活用効果 (S&OP)、MIX改善等
- コスト高騰：
輸入原料 (△14億円)、国産ばれいしょ (△8億円)、
包材 (△2億円)、動力費 (△5億円)、物流費 (△5億円)
- 販売費用・投資：
積極的な販促費の活用、
ブランド価値訴求・強化に伴うマーケティング投資
- 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
事業成長や基盤強化のための投資
- その他：
甘しょ事業のロスや生産性を改善するも、
減価償却費 (△13億円)、旅費交通費等その他活動費が増加

2025年3月期業績 国内事業

(億円)	2025年3月期		
	前期比		
国内売上高	2,432	+133	+5.8%
スナック	2,254	+108	+5.0%
ポテトチップス	1,028	+45	+4.6%
じゃがりこ	483	+29	+6.5%
その他スナック	743	+33	+4.6%
シリアル	294	+32	+12.3%
その他 (アグリ・食と健康・役務提供)	169	+13	+8.4%
リベート等控除	△285	△20	—
国内営業利益	261	+22	+9.3%
営業利益率	10.7%	+0.3pts	—
土産用製品 (注)	177	+21	+13.6%

※ 「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。

(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

- 6月の戦略的価格・規格改定実行後も、効果的なマーケティングと営業力で数量を伸ばし、高い前年を超える売上高を達成
- 消費者の選好に合わせたブランドポートフォリオも貢献
- 土産用製品は国内外の旺盛な旅行需要により伸長

■シリアル

- 継続的なマーケティング施策やマーケティングと営業との連携強化が、二桁成長を実現し、市場成長も牽引

■その他

- 甘しょ事業は、卸販売の堅調継続で増収
- パーソナルフードプログラム「Body Granola」が伸長

2025年3月期 国内事業

スナック (売上高 +5%)

■ ポテトチップス：(数量 +2%)

- 昨秋の北海道産ばれいしょの十分な収穫量を背景に生産能力を有効活用し、ポテトチップス「うすしお味」等の定番品が堅調に伸長
- 上期にリニューアルしたポテトチップスのサブブランド2品も好調



■ じゃがりこ：(数量 △1%)

- 需要は定番品を中心に高い水準で推移
- 稼動を平準化し、数量微減

■ その他スナック：

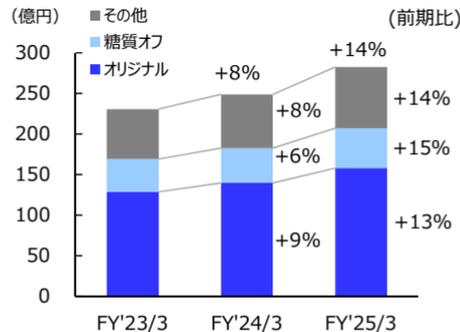
- 成型ポテトチップス「クリスプ」は手頃な値段で展開し、好調継続期間限定品も好評で増収に貢献
- 土産用製品は下期も継続伸長して二桁成長
- 小麦系スナックは、改定効果もあり売上拡大



シリアル (売上高 +14%)

- 活性化するシリアル市場でシェアを拡大 (通期シェア：38% (前期比+1.7pts))
- コラボ企画やキャンペーン等が新規、リピート需要を喚起し、定番品の伸長にも貢献
- 2月の規格改定の影響も限定的で、数量も伸長

シリアル売上高 (国内消費)



2025年3月期業績 海外事業

(億円)	2025年3月期			
		前期比		為替影響除く 実質伸び率
海外売上高	794	+62	+8.5%	+3.5%
欧米	426	+62	+16.9%	+10.1%
北米	283	+48	+20.6%	+14.2%
アジア・オセアニア	476	+16	+3.5%	△0.1%
中華圏	171	△15	△8.0%	△12.5%
リポート等控除	△109	△15	—	—
海外営業利益	29.9	△4.5	△13.1%	—
営業利益率	3.8%	△0.9pts	—	—
欧米	5.4	△6.0	△52.8%	—
北米	2.1	△1.0	△31.5%	—
アジア・オセアニア	24.4	+1.5	+6.7%	—
中華圏	8.2	+4.2	+105.5%	—

※ 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

- 北米の「Harvest Snaps」や日本発ブランドの販売好調が売上高成長を牽引
- 営業利益は主に英国での新設ラインの稼働トラブルの影響で減益

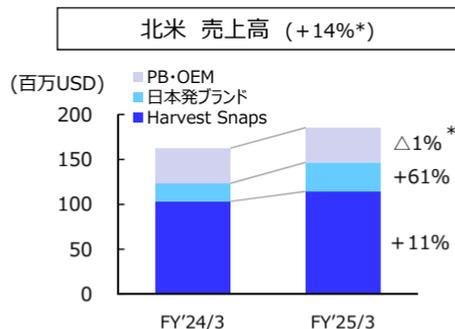
■ アジア・オセアニア

- 中華圏以外の各国で売上高成長を実現
- 中華圏は、通関規制や景気停滞の影響で減収も、取り組みを強化した小売店舗向け販売が拡大し、増益に貢献
- インドネシアは下期の原材料費の悪化や販売費の拡大で減益

欧米

■ 北米：

- 積極的な販促活動により「Harvest Snaps」、日本発ブランドの販売伸長
- マデラ工場はコスト改善施策や下期からのポテトチップスの内製化で収益改善
- 配荷・陳列拡大のための販売費の増加や海上運賃等のコスト高騰により減益
- 販売費をより効果的に活用し、売上高とともに利益の拡大も目指す



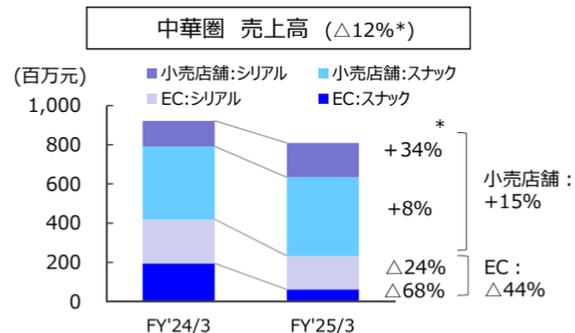
■ 英国：

- 「Seabrook」ブランドは全国小売りチェーン定番化による配荷拡大で増収
- 下期のポテトチップス設備の安定稼働遅延による機会損失と廃棄費用で減益
- 3月末までに、供給課題は解消し、新製品投入や改定等の販売施策に注力

アジア・オセアニア

■ 中華圏：

- 中国国内や周辺国からの供給拡大、営業体制強化、多様な消費者ニーズを捉えた販売施策により、年間通じて小売店舗向けの販売が伸長
- 引き続き、小売店舗向けの販売強化を進め、売上成長を目指す



■ インドネシア：

- 売上高は、主力のポテトチップスや下期にライン増強した「GuriBee」の貢献により二桁成長
- 営業利益は、下期は減益となるも、増収により黒字を継続

II. 2026年3月期計画

2026年3月期計画サマリ

国内海外ともに販売数量を伸長させ、全体で増収増益、EBITDA伸長を目指す

(億円)	2025年3月期	2026年3月期	前期比	
	実績	計画		
売上高	3,226	3,450	+224	+7.0%
国内	2,432	2,550	+118	+4.9%
海外	794	900	+106	+13.4%
営業利益	291	298	+7	+2.5%
営業利益率	9.0%	8.6%	△0.4pts	—
国内	261	244	△17	△6.4%
海外	30	54	+24	+80.9%
経常利益	298	304	+6	+1.9%
当期純利益 ※	209	205	△4	△1.8%
EBITDA	435	470	+35	+8.0%
EBITDA率	13.5%	13.6%	+0.1pts	—
国内	367	377	+10	+2.6%
海外	68	93	+25	+37.1%

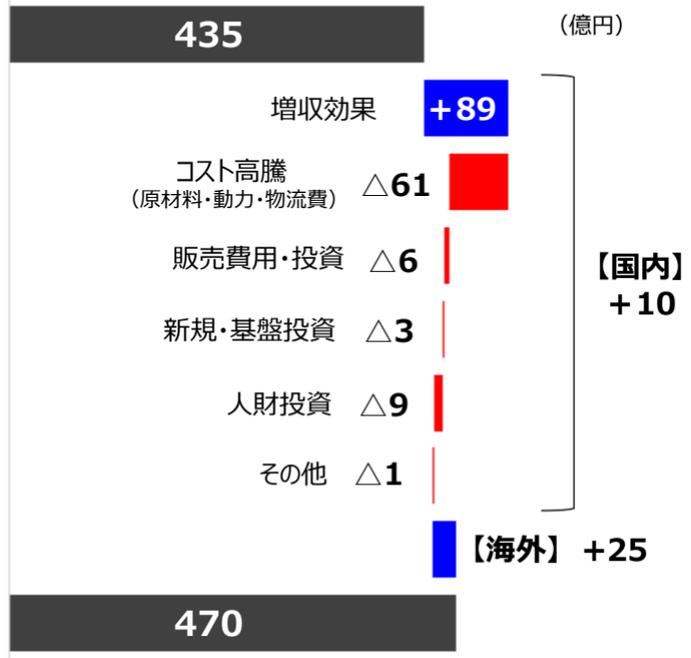
計画為替レート：
1ドル=@152円

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

2026年3月期計画 EBITDA増減分析

戦略的な価格・規格改定により、コスト高騰を打ち返す方針は継続
「せとうち広島工場」の供給増に応じて販売数量を伸ばすことで、EBITDAを着実に拡大する
引き続き、海外事業の成長加速に注力する

2025年3月期
EBITDA



【補足】

- 増収効果：
数量伸長 (+22億円)、単価改善効果 (※) (+67億円)
(※) 改定効果、SKU別PL活用効果 (S&OP)、MIX改善等
- コスト高騰：
包材、食油、国産ばれいしよ等原材料の高騰 (△55億円)、
物流費 (△7億円)
- その他：
固定資産税とその他活動費の増加を生産性の改善で相殺

2026年3月期計画 国内事業

2025年に「ポテトチップス」が50周年を迎えることから、改めて原点に立ち返り、消費者視点をより重視したブランド強化策を遂行
工場の稼働を最大限に活用し、製品ポートフォリオ全体で数量伸長を目指す



(億円)	2026年3月期計画		
	前期比		
国内売上高	2,550	+118	+4.9%
スナック	2,368	+114	+5.1%
ポテトチップス	1,071	+43	+4.2%
じゃがりこ	521	+38	+7.9%
その他スナック	776	+33	+4.4%
シリアル	308	+14	+4.7%
その他（アグリ・食と健康・役務提供）	174	+5	+3.1%
リベート等控除	△300	△15	-
国内営業利益	244	△17	△6.4%
営業利益率	9.6%	△1.2pts	-
EBITDA	377	+10	+2.6%
EBITDA率	14.8%	△0.3pts	-
土産用製品	181	+4	+2.0%

＜主な取り組み＞

■ 国内コア

- ブランド力を強化し、供給増は数量伸長で刈り取る
 - ✓ カルビーブランド、製品に関するコミュニケーションを強化し、強いコンテンツ活用やこだわり・おいしさ訴求で購買意欲を向上
 - ✓ 消費者志向の変化を捉えた製品ポートフォリオを構築
 - ✓ ファンミーティングやルビープログラムを活用し、消費者視点の理解促進と消費者エンゲージメントの向上を図る
- DX（S&OP）：サプライチェーン最適化システムの構築とSKU別PLを活用した収益改善活動を継続

■ 新規領域

- カルビーの知見・人財を活用し、甘しょ事業の収益拡大を継続
- 食と健康は、「Body Granola」に引き続き注力

※「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。

2026年3月期計画 海外事業

北米を中心に売上高成長を促進し、地域ポートフォリオを拡充する

(億円)	2026年3月期計画		
	前期比		
海外売上高 ※1	900	+106	+13.4%
欧米	492	+65	+15.3%
北米	324	+41	+14.6%
アジア・オセアニア	508	+51	+11.1%
中華圏	174	+22	+14.3%
リポート等控除	△100	△10	—
海外営業利益	54.0	+24.1	+80.9%
営業利益率	6.0%	+2.2pts	—
欧米	20.2	+14.8	+274.1%
北米	11.1	+9.0	+431.1%
アジア・オセアニア	33.8	+9.3	+38.2%
中華圏	11.2	+3.0	+36.0%
EBITDA	93.0	+25.2	+37.1%
EBITDA率	10.3%	+1.8pts	—
欧米	48.5	+15.2	+45.7%
北米	28.2	+8.6	+44.0%
アジア・オセアニア	44.5	+10.0	+28.8%
中華圏	13.8	+2.7	+24.5%

<主な取り組み>

欧米

■北米：

- Better For Youカテゴリーとアジアスナックのニッチ市場において、さらに認知力を強化することで数量を伸長し、二桁成長を目指す
- 内製化の推進、生産性の改善、費用管理の強化で収益改善
- 関税政策については状況を見極め、柔軟に対応
 - ✓ 現地生産品の販売拡大やマデラ工場での日本発ブランドの内製化推進
 - ✓ グローバルに展開する製造拠点を有効活用

※2

■英国：

- 主カブランドである「Seabrook」ブランドを中心に、価格改定に取り組みつつ、全国販売を拡大

アジア・オセアニア

■中華圏：

- 大手小売りチェーンとの取り組み強化、地域間屋との取引拡大
- 現地ニーズに合わせた販促、マーケティング投資を実施

■インドネシア：

- ポテトチップス増設投資や「GuriBee」の稼働最大化、新製品投入で販売拡大
- 競合対策、認知拡大のための広告宣伝費を積極的に投入

※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 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ております。合わせて前期売上高も調整しています。

投資・株主還元 実績・計画

投資

生産効率向上、成長領域等へ投資を実施

■ 2025年3月期

- 成長投資：英国・インドネシア等海外の増産設備、新製品生産設備等
- 効率化投資：せとうち広島工場設立

■ 2026年3月期（計画）

- 成長投資：国内外での生産能力増強や新製品開発、M&A含む新規領域への投資
- 効率化投資：省力化・自動化による生産性向上やDX・S&OPへの投資等

株主還元

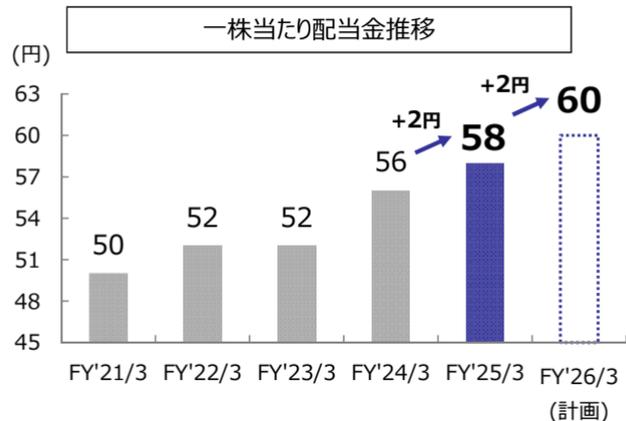
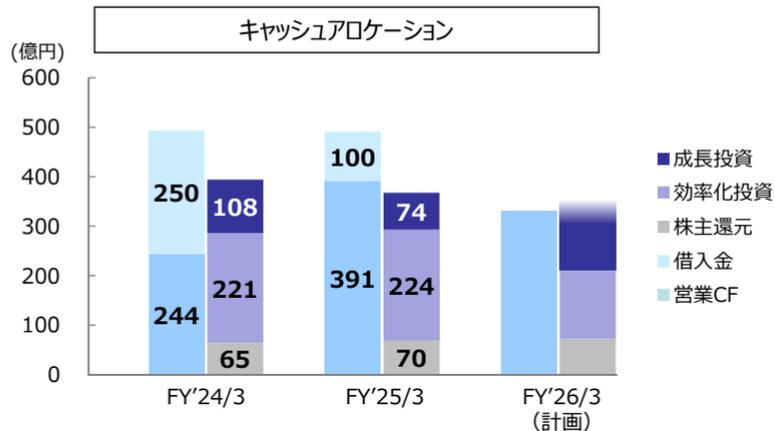
中期的に総還元性向50%以上、DOE4%を目途に、持続的に安定的な増配を目指す

■ 2025年3月期 総還元性向34.7%、DOE3.7%

- 一株当たり配当金 58円（前期+2円）

■ 2026年3月期（計画） 総還元性向36.6%、DOE3.5%

- 一株当たり配当金 60円（前期+2円）



2025年9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
対象製品												
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%	一部 土産用 製品	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%

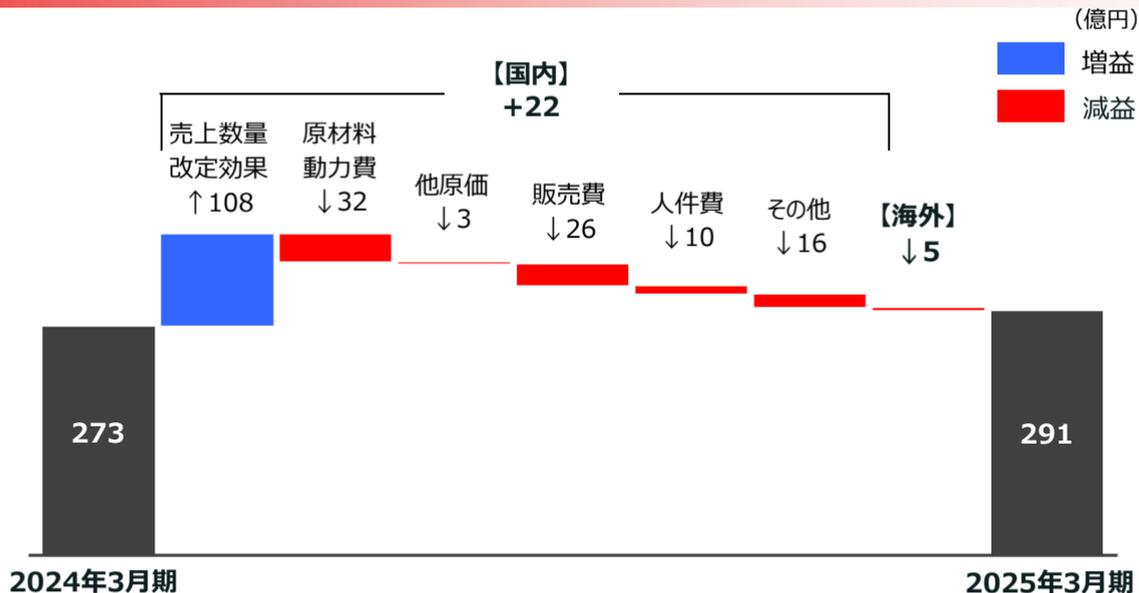
參考資料

連結損益計算書

(百万円)	2025年3月期 実績			2026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	322,564	100.0	+6.4	99.9	345,000	100.0	+7.0
売上総利益	109,878	34.1	+7.8	99.2	114,500	33.2	+4.2
販売管理費	80,812	25.1	+8.2	99.4	84,700	24.6	+4.8
販売費	14,417	4.5	+14.4	103.0	15,200	4.4	+5.4
物流費	23,789	7.4	+5.1	97.5	25,000	7.2	+5.1
人件費	25,872	8.0	+5.8	99.1	26,800	7.8	+3.6
その他経費	16,732	5.2	+11.7	99.6	17,700	5.1	+5.8
営業利益	29,066	9.0	+6.5	98.5	29,800	8.6	+2.5
経常利益	29,844	9.3	△4.2	102.9	30,400	8.8	+1.9
当期純利益 ※	20,874	6.5	+5.0	107.0	20,500	5.9	△1.8

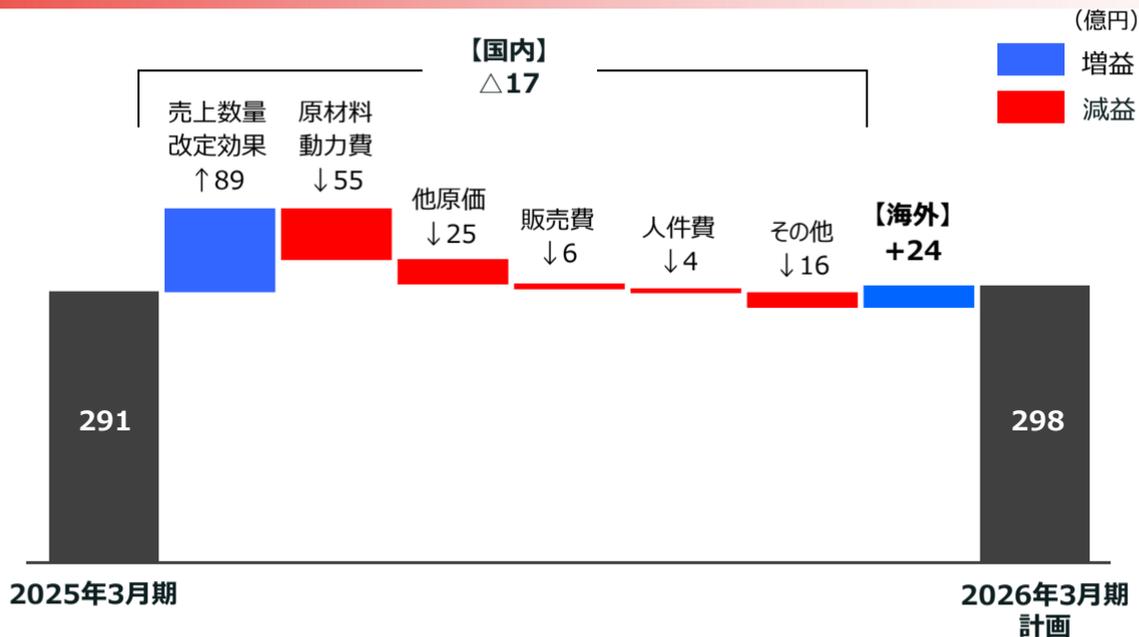
※ 親会社株主に帰属する当期純利益

2025年3月期 営業利益分析



- 【補足】**
- 原材料・動力費：輸入原料△14億円、国産ばれいしょ△8億円、包材△2億円、動力費△5億円
 - 他原価：労働力不足対応等に伴う人材投資や減価償却費の増加を生産性向上や甘しょ事業のロス改善で相殺
 - 販売費：マーケティング投資△13億円（新規領域への投資含む）
 - その他：物流費△5億、基盤強化に伴う費用など

2026年3月期計画 営業利益分析



- 【補足】
- ・ 原材料・動力費：包材、食油、国産ばれいしょ等原材料の高騰△55億円
 - ・ 他原価：減価償却費△26億円
 - ・ その他：物流費△7億円、基盤強化に伴う費用など

財政状況及びキャッシュフロー

(百万円)	2024年3月末	2025年3月末	増減
資産合計	292,158	319,169	+27,010
流動資産	127,853	133,837	+5,984
固定資産	164,305	185,331	+21,025
負債合計	91,072	104,101	+13,028
流動負債	54,475	55,705	+1,229
固定負債	36,596	48,396	+11,799
純資産	201,086	215,067	+13,981
Net Cash ※	17,253	20,194	+2,940
自己資本比率	65.6%	64.3%	△1.3pts

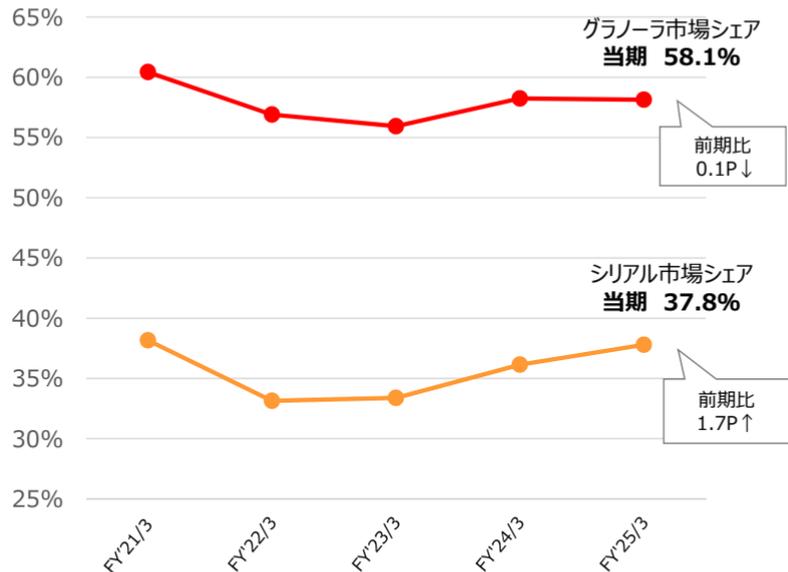
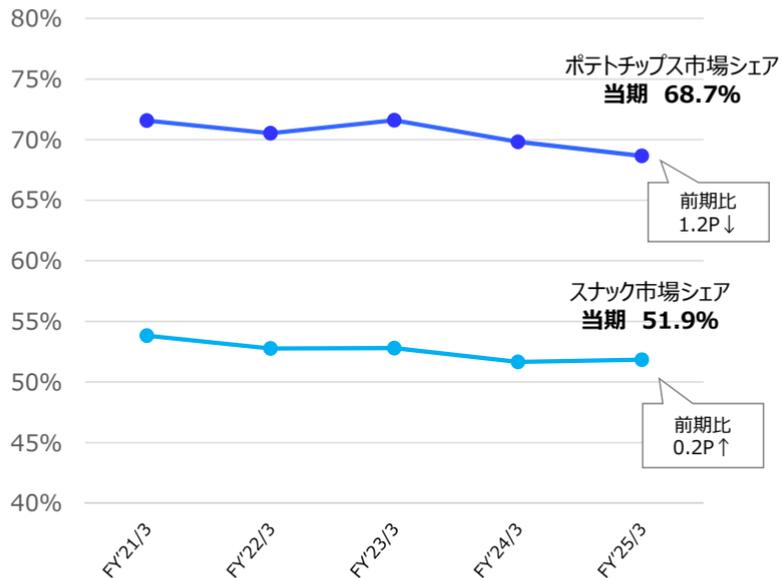
※ 2025年3月期より、手元流動資金を現金および預金、有価証券（流動）の合計で算出する方法に変更しております。

(百万円)	2024年3月末	2025年3月末	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	24,350	39,100	+14,749
投資活動による キャッシュ・フロー	△35,307	△28,604	+6,702
財務活動による キャッシュ・フロー	16,850	2,541	△14,308

【補足】

- *1 固定資産：有形固定資産 +22,125百万円
（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 +27,949百万円
（前期末が月末銀行休業日による売掛金の入金ずれ）
- *4 財務CF：長期借入れによる収入 △15,000百万円

国内市場シェア



■ 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
2025年3月期 (前期比)	73.0% (0.0P ↓)	57.1% (2.3P ↑)	20.6% (0.6P ↓)	55.2% (1.0P ↓)

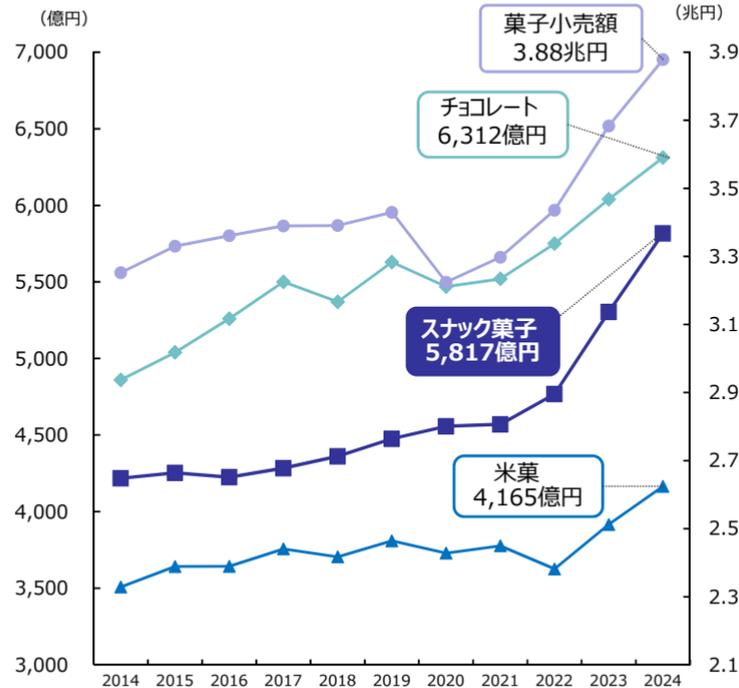
出所：(株)インテージSRI+ 全国全業態 金額ベース

当期：2024年4月～2025年3月
 前期：2023年4月～2024年3月
 FY'21/3-FY'25/3：2020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

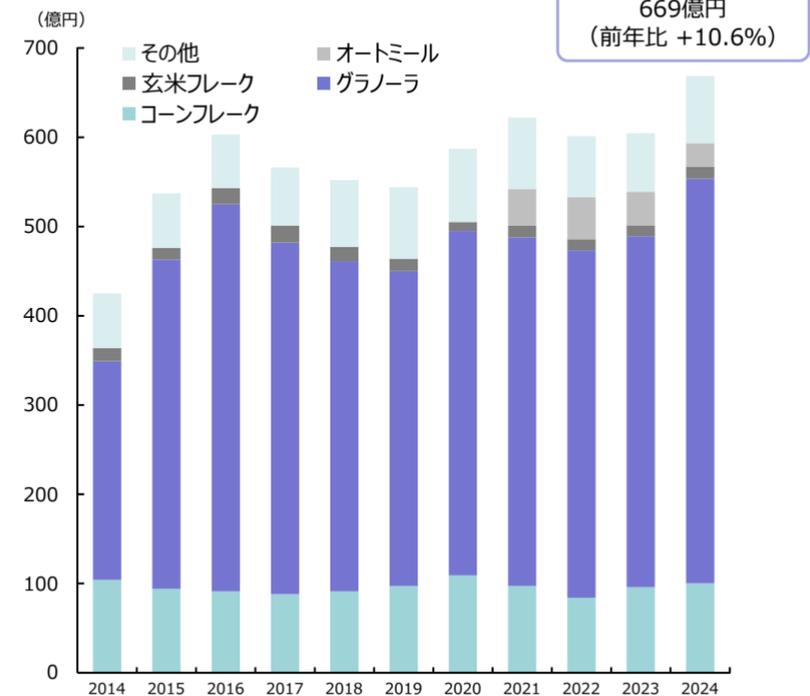
国内市場

国内菓子市場



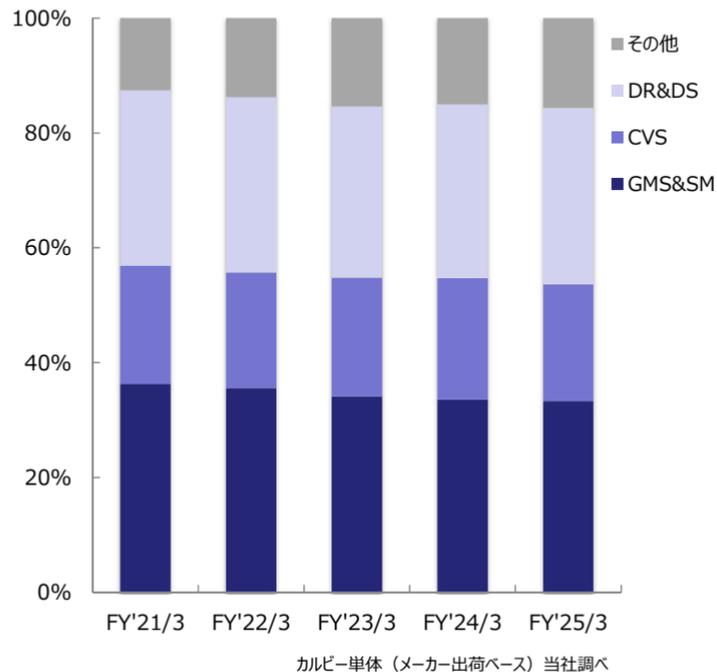
出所：全日本菓子協会

国内シリアル市場

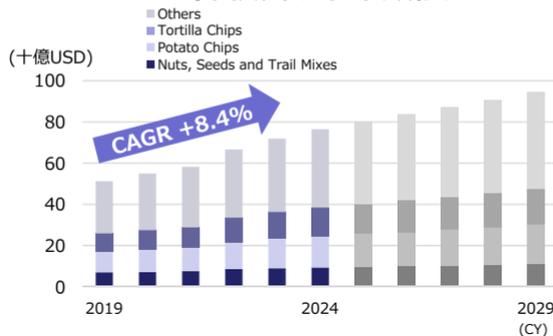


出所：日本スナック・シリアルフーズ協会

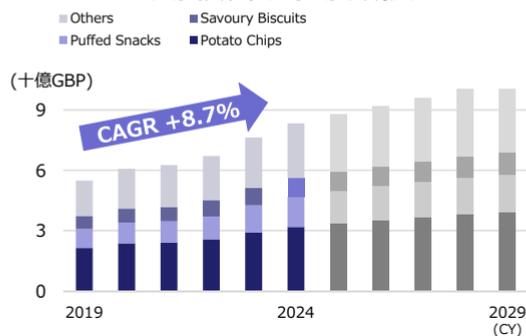
■ 当社業種別売上構成比



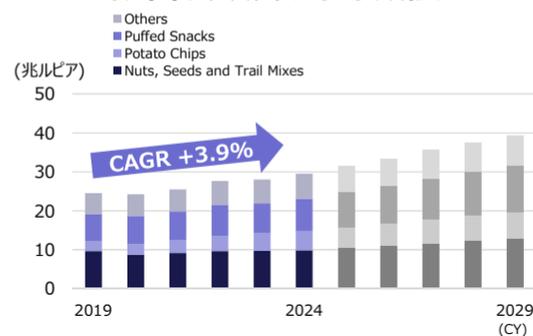
米国スナック市場の成長



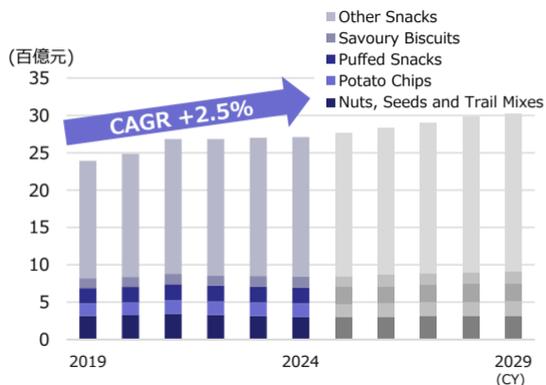
英国スナック市場の成長



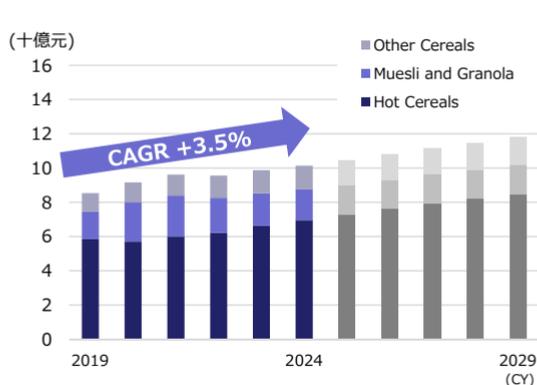
インドネシアスナック市場の成長



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 (Savoury Snacks : Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savory Biscuits, PoPcorn, Pretzels, Other Savory Snacks)
 Cereal : Breakfast Cereals (Hot Cereals, RTE Cereals)
 2025-2029: 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。

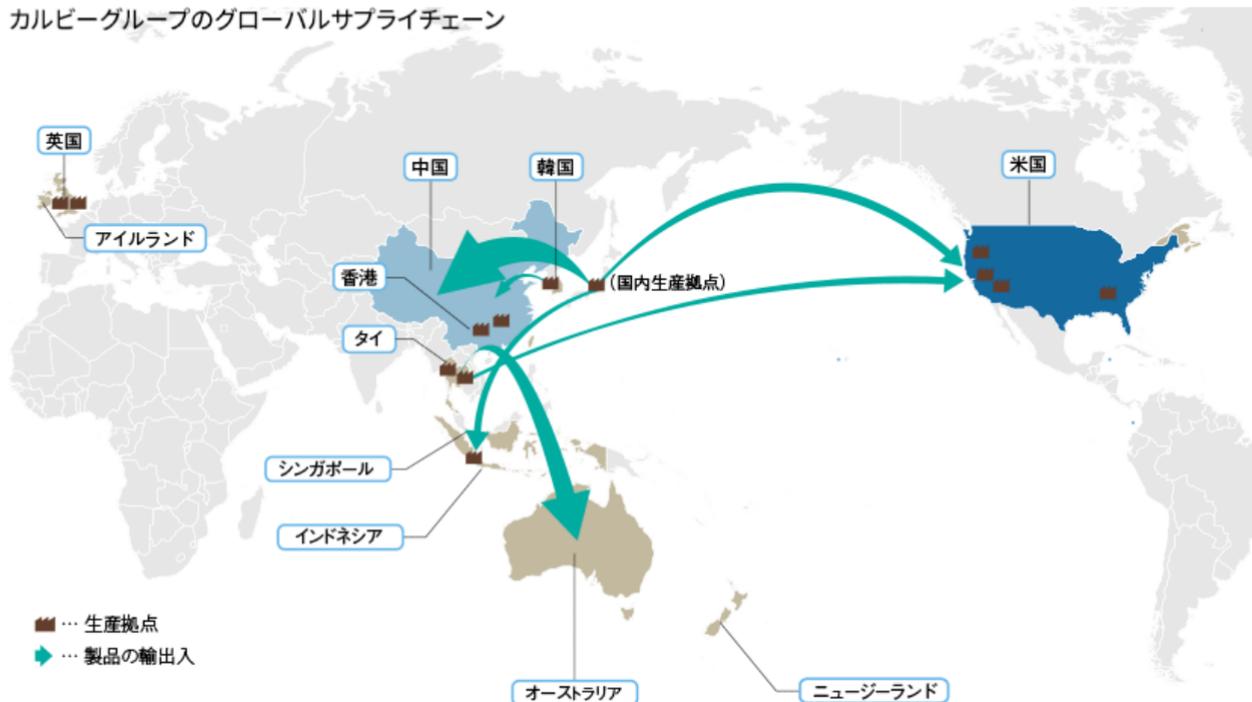
海外展開

11の国と地域

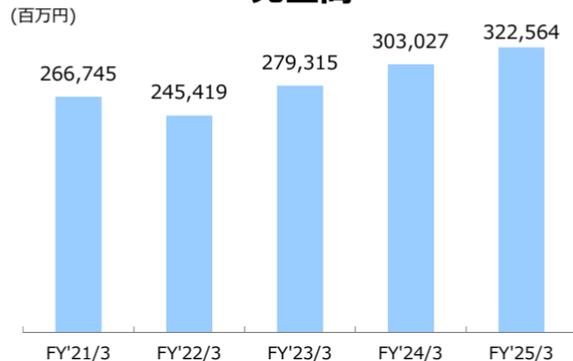
海外売上高比率

24.6%

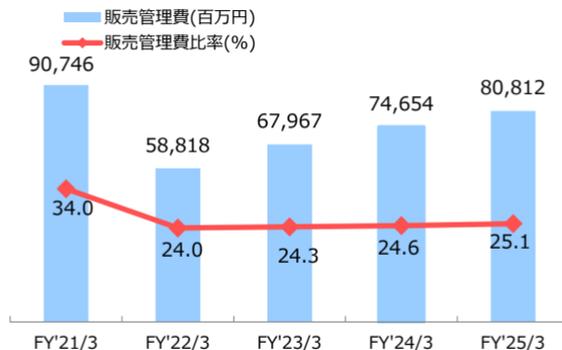
カルビーグループのグローバルサプライチェーン



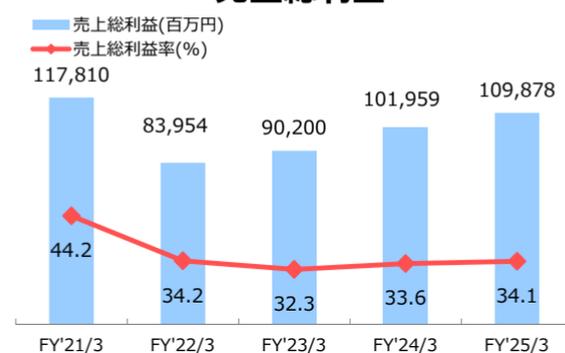
売上高



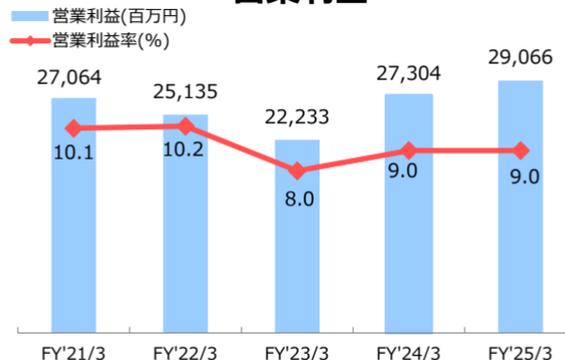
販売管理費



売上総利益

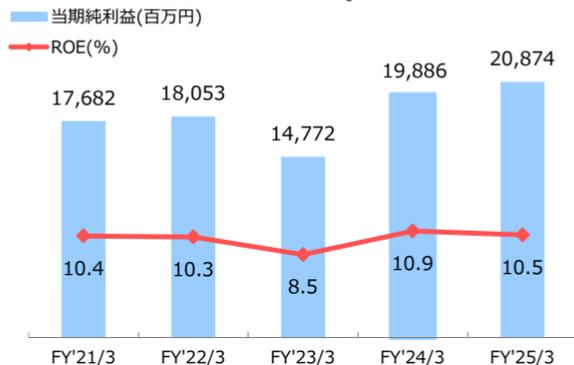


営業利益

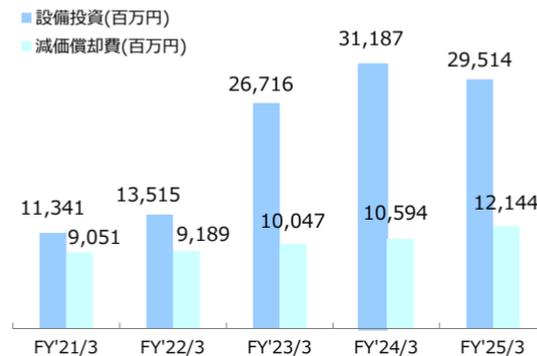


※2022年3月期から、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用し、従来は販売費及び一般管理費に計上していた販売費の一部（リベート等）を売上高から控除する方法に変更しております。

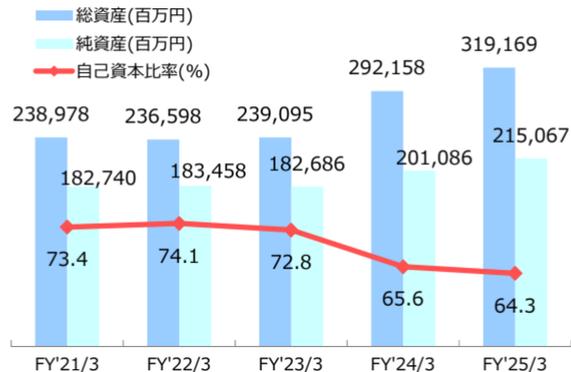
当期純利益/ROE



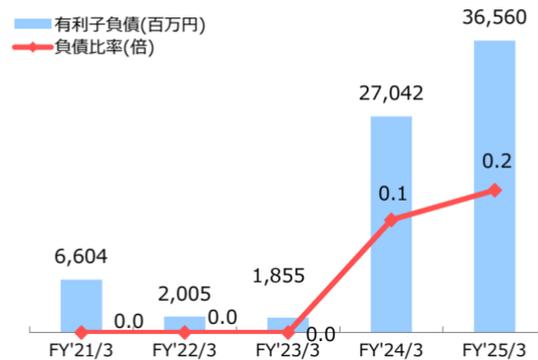
設備投資・減価償却費



自己資本比率



負債レバレッジ



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

東証からの要請

現状分析

- 自社の資本コストや資本収益性を的確に把握
- その内容や市場評価に関して、取締役会で現状を分析・評価

計画策定・開示

- 改善に向けた方針や目標・計画期間、具体的な取組みを取締役会で検討・策定
- その内容について、現状評価とあわせて、投資者にわかりやすく開示

取り組みの実行

- 計画に基づき、資本コストや株価を意識した経営を推進
- 開示をベースとして、投資者との積極的な対話を実施

弊社の対応

- **カルビーの事業特性を鑑み、ROICを全社管理指標として採用**
 - ✓ 連結ベース資本コストをベースに国毎のWACCを設定
 - ✓ キャッシュフロー創出のKGIであるEBITDAを国別に管理
- **取締役会において、企業価値向上のためのROIC改善と資本コスト低減について議論を実施**

- **「資本コストや株価を意識した経営」を実践するため、2030目指す姿に向けた財務戦略方針を策定**
- **ROICを意識した次期成長戦略策定を推進**
- **決算説明会資料、統合報告書、自社HPにて、財務戦略方針や数値目標を開示**

- **実行部門への理解浸透を図り、2026年3月期より、ROICツリーに基づく中期ガイダンスを提示し、経営管理の運用をスタート**
- **投資家との積極的かつ、継続な対話を実施し、相互理解を図る**（決算説明会やスモールMT、カンファレンス、個別取材など）

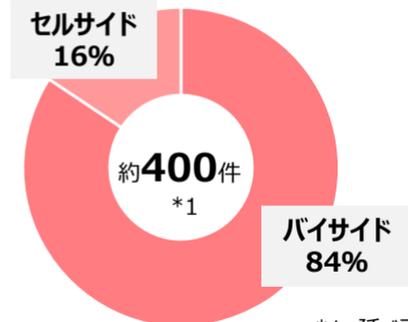
株主・投資家の対話の推進状況

■ 主な説明会の実施状況（2025年3月期）

内容	実績	主な説明者
決算説明会	四半期	CEO（2回）、CFO（4回）
セルサイドスモールミーティング	四半期	CEO（1回）、CFO（4回）
事業説明会 - タイ施設見学会・事業説明会 - 北海道施設見学会（ばれいしょ圃場・工場）	2回	各事業部門責任者

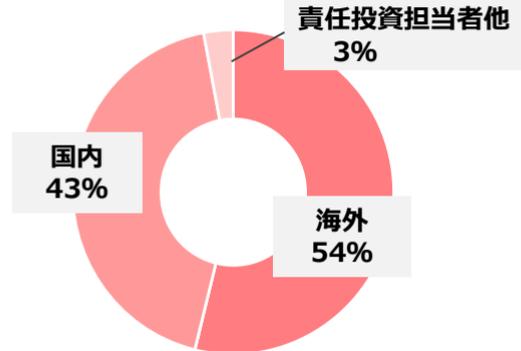
■ 個別面談の実施状況（2025年3月期）

＜バイサイド/セルサイド＞

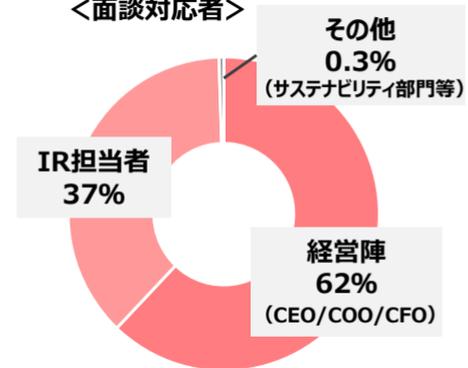


*1 延べ面談社数

＜バイサイド内訳＞



＜面談対応者＞



株主・投資家の対話の推進状況

■ 経営陣へのフィードバック体制

内容	時期	概要
決算説明会の状況	四半期	常勤役員・執行役員に報告
個別面談における株主・投資家との対話状況	半期毎	取締役会にて、主な対話テーマ、意見や要望を報告し、課題や今後の対応を協議
株主機関投資家とのSRによる対話状況	年1回	取締役会にて意見や要望等を報告
その他	随時	アナリストレポートや対話内容、株価動向、株主構成・保有動向等を適宜報告

■ 対話テーマの事例（2025年3月期）

対話テーマ	当社の取り組み
成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上期、通期決算において「Change2025」の進捗報告と次の施策方針を説明 ・ 投資家の関心の高い事項：海外事業成長の進捗や取り組み、DXを活用したS&OPの取り組みを説明
財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成長戦略を支える経営指標や資本コスト水準について投資家と対話し、社内で議論を重ねて、戦略を具体化 ・ 具体的な戦略について開示（ROIC、EBITDAを経営指標として導入、目指すべき資本コスト水準等）
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多様性と専門性を意識した取締役会構成や株価を意識した報酬制度を検討 ・ 取締役会の実効性評価に関する開示拡充を検討
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 決算説明会資料や統合報告書で具体的な取り組み事例を説明 ・ サプライチェーンマネジメント（TNFD開示・人権への対応）や人的資本開示の拡充に向けて推進

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、将来の業績に関する見通しであり、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。