

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

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。

私からは成長戦略Change 2025の進捗総括と今後の成長に向けた取り組みについて、お伝えいたします。

■ 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**

スライド3をご覧ください。本日で説明するサマリーでございます。
お伝えしたいことは3点です。

まずは2025年3月期業績についてです。

2025年3月期は、毎四半期ごとに過去最高の業績を更新しておりましたが、
通期においても、195億円の増収、営業利益は18億円の増益となり、過去最高を更新いたしました。

2026年3月期も引き続き、増収増益を目指します。

さらに、キャッシュ創出力を高めるため、EBITDAを経営管理指標として導入しました。当期は
EBITDAで+8%の成長を目指します。

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。

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

(億円)

成長ガイダンス	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	成長ガイダンス (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%*

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

*2026年3月期時点

4

スライド4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。

Change2025の2年間は国内コア事業が伸長し、3カ年のガイダンスを上回る結果で着地しました。
2026年3月期もお示したガイダンスを達成すべく、取り組んでまいります。

	進捗状況	Next Action	
収益力強化	付加価値向上 	・ 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	・ 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 	・ せとうち広島工場 稼働開始	・ 自動化設備・DXの導入とフル稼働へ漸進
	DX戦略 	・ 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	・ 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 	・ ポートフォリオ全体で優先課題である売上成長を実現	・ 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 	・ 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	・ 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 	・ 財務戦略方針の具体化と実行部門への落とし込み	・ ROICを活用した実行段階へ移行（P.13-14参照）
	組織・人材戦略 	・ 「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 ✓ 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	・ 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 	・ 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）	・ 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）

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

5

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、ブランドの競争優位性をさらに向上させ、戦略的な価格・規格改定後も販売数量を伸ばすことができました。最新鋭のマザー工場であるせとうち広島工場は予定通り1月より稼働を開始し、フル稼働に向けて段階的に進めております。また、DX戦略においては、前期に見える化したSKU別PLを活用し、10億円規模の収益効果を上げることができました。

今後は次の成長に向けて、全社レベルでのブランド力強化やDXの推進に取り組んでまいります。

次に、**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材、資金、設備等の資源の投下により、ポートフォリオ全体で売上成長を実現しましたが、この成長をさらに加速させる必要があると考えております。

新規領域では、中長期の成長に向けて、1月に冷食事業への本格参入を決定いたしました。甘しよ事業の収益改善や「Body Granola」の認知拡大も進めています。引き続き、事業の開拓や拡大に取り組んでまいります。

最後に、**事業基盤強化**についてです。

財務戦略に関しては、昨年5月に掲げた方針の具体化、実行部門への落とし込みを進めてまいりました。2026年3月期より、ROICを活用した経営管理の実行段階へ移行します。

人材戦略については、この2年間、「車座ミーティング」を通じて、私自ら、社員一人ひとりと対話を重ねてきたことも奏功し、従業員エンゲージメントスコアが向上しました。引き続き、変革意識の醸成に努めるとともに、より変革をサポートできるよう、人事戦略を強化してまいります。

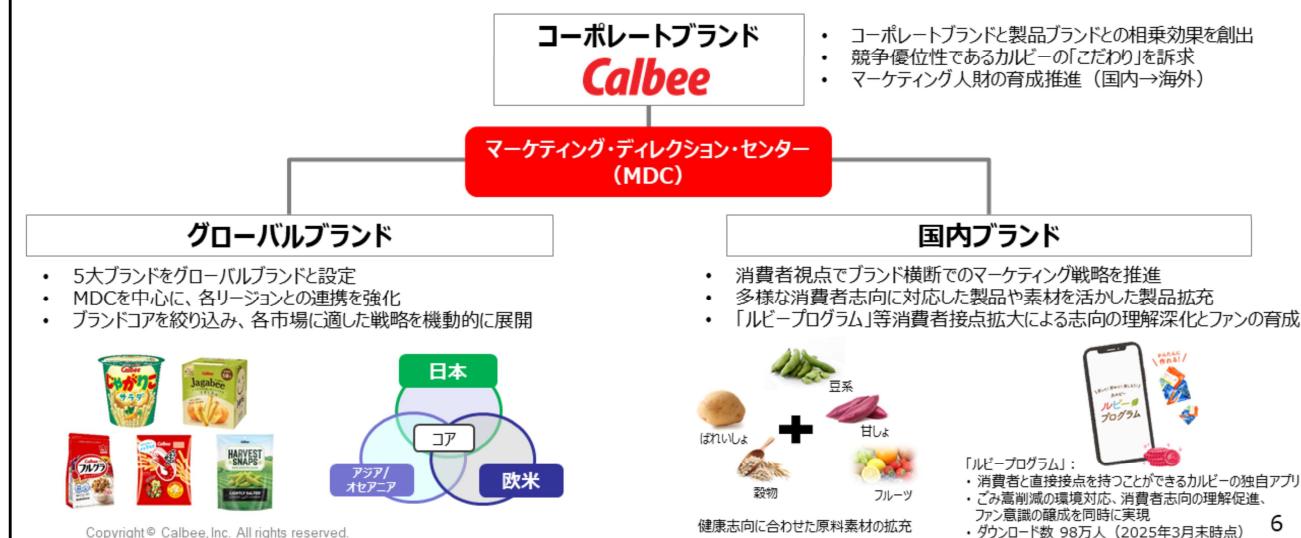
組織については、コーポレートの横串機能を強化し、地域を超えた連携を促進いたします。

サステナビリティ経営において、カルビーグループは、創業の精神や企業理念に基づき、事業経営を通じて、社会課題解決と経済価値創出の良い循環を生み出していきたいと考えております。

1月にリリースしました、JALしれとこ斜里との連携は、地域創生による社会課題解決と、ばれいしよ安定調達による企業価値向上の両方に資するものです。このような良い循環を生み出す取り組みを引き続き進めるとともに、環境・人権配慮への取り組みや開示の拡充も推進してまいります。

次のページから、各項目のNext Actionについてご説明いたします。

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



スライド6をご覧ください。

国内コア事業の収益力強化のうち、ブランドの質的強化についてです。

カルビーは強い製品ブランドを複数有しておりますが、コーポレートブランドとグローバルブランドの推進力にまだ課題があると考えております。

これらの推進力を高め、カルビーグループ全体でブランド力を強化すべく、マーケティング・ディレクション・センターという新組織を立ち上げました。

今後はこの組織が中心となって、コーポレートブランドと製品ブランドとの相互連携、地域やブランドを横断した戦略を展開してまいります。

コーポレートブランドにおいては、カルビーの競争優位性である原料や品質・おいしさへの「こだわり」を訴求するとともに、製品ブランドとの相乗効果を創出する取り組みを進めます。また、マーケティング人材の育成を推進し、グローバル全体でのマーケティング力向上を図ります。

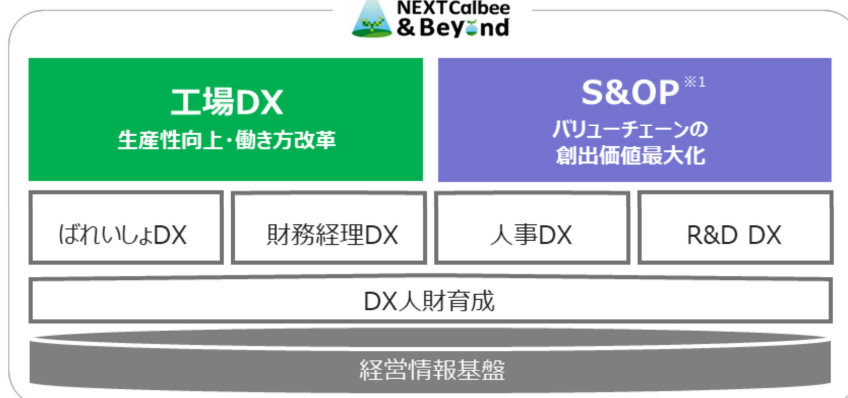
グローバルブランドでは、「じゃがりこ」、「Jagabee」、「フルグラ」、「かっぱえびせん」、「Harvest Snaps」の5つをグローバルブランドとして設定し、各リージョンの連携強化を図るとともに、各リージョンの消費者志向に合わせた機動的な戦略展開をサポートしてまいります。

国内ブランドでは、消費者視点で、ブランドを横断したマーケティング戦略を推進してまいります。消費者のニーズは、健康志向や個食志向の高まり、消費の二極化等、多様に変化しております。このような変化を捉え、製品や活用する素材の拡充で多様なニーズにこたえていきます。

また、デジタルやSNSの普及に伴い、消費者志向の変化を捉えるためには、デジタルを通じた直接的接点が重要です。当社の独自アプリ「ルビープログラム」は、個々のお客様の購買データの蓄積や直接的コミュニケーションを行うことができます。このプログラムを通じて、消費者の志向を深く理解し、製品開発やマーケティング活動に活かすことで、ファン意識の醸成にもつなげ、より良い循環を生み出していきます。

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



Copyright© Calbee, Inc. All rights reserved.

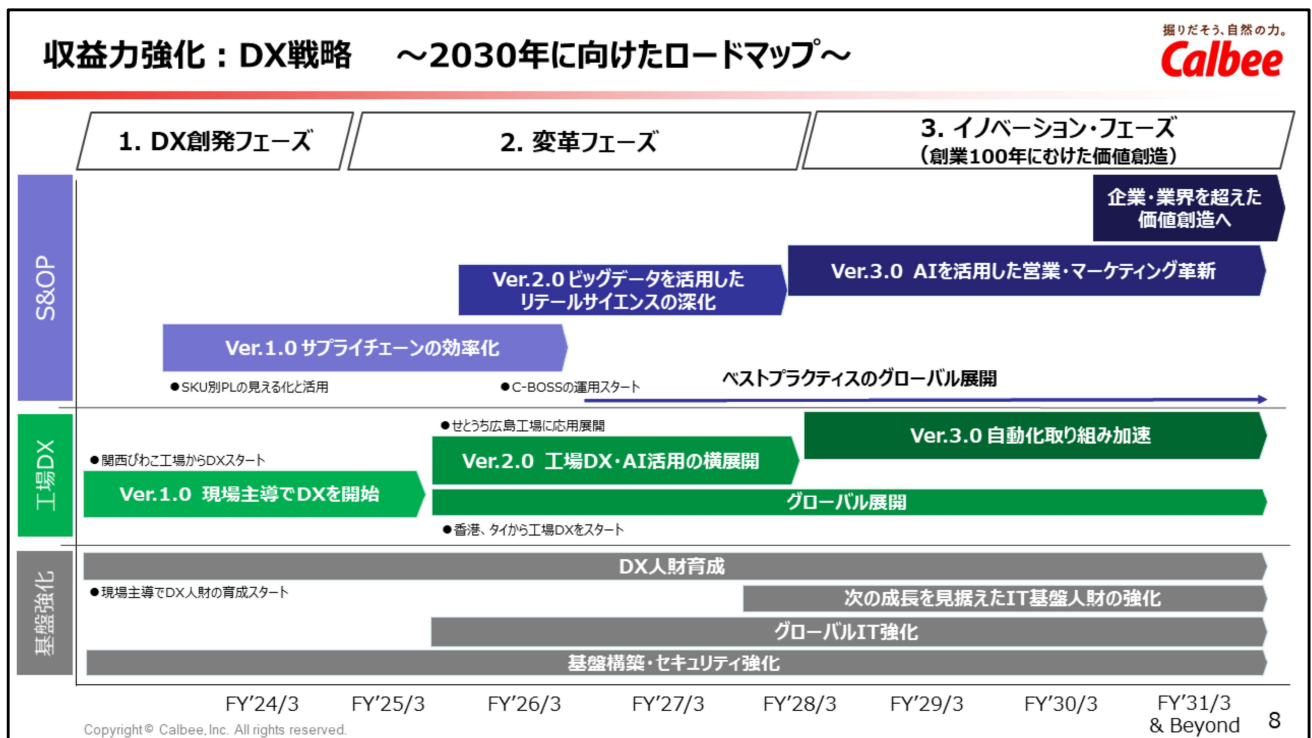
※1 S&OP：「Sales & Operation Planning」の略称

7

スライド7をご覧ください。

カルビーグループのDX戦略について説明いたします。

カルビーグループのDX戦略では、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」を興すことをミッションに掲げております。
2030ビジョンの実現に向けて、基盤の強化を進めるとともに、工場DXとS&OPをコアの施策と位置づけ、イシュードリブンで機能横断的なDXを推進してまいります。



続いて、スライド8をご覧ください。

2030年に向けたDX戦略のロードマップです。

DX創発フェーズ、変革フェーズ、イノベーションフェーズの3つに分けて進めてまいります。

2025年3月期はDX創出フェーズが終わり、変革フェーズに入りました。

DX創出フェーズにおける具体的な取り組みについて一部ご紹介いたします。

基盤強化のうち、人材育成については、現場主導でDX人材の育成をスタートしました。今後、教育ツールや評価制度の整備、現場育成の機会を通じて、DX人材を拡充してまいります。

工場DXにおいては、2019年から、滋賀県にある関西びわこ工場をDXモデル工場として、自動化・省力化に取り組んでまいりました。

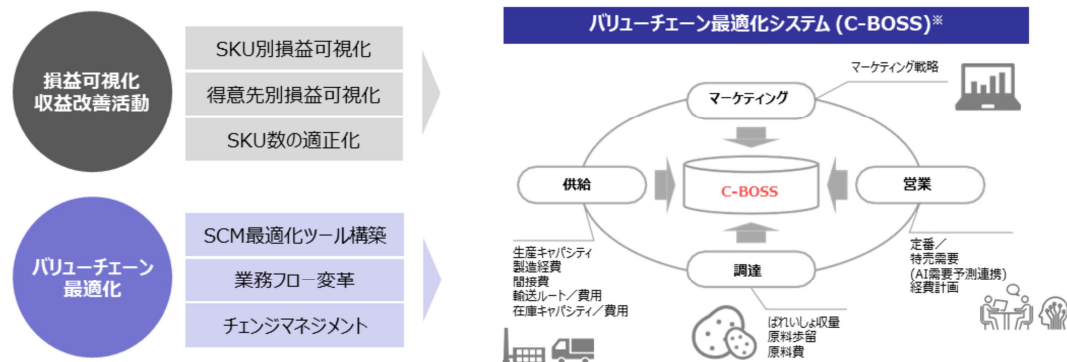
その取り組みを各工場へ拡大するとともに、1月から稼動したせとうち広島工場にも導入しております。また、2025年3月期からは、香港やタイ等海外での取り組みもスタートしております。

S&OPについては、2024年3月期よりSKU別PLの見える化とその活用に取り組んでまいりました。

現在は、サプライチェーン最適化システムであるC-Bossを2026年3月期後半にむけ段階的なローンチすべく、開発を進めているところです。

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

9

スライド9をご覧ください。

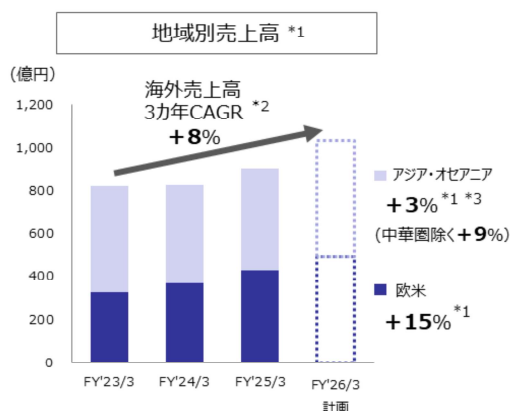
DX戦略のうち、2026年3月期により注力する取り組みをご説明いたします。

2026年3月期は、調達から供給までのサプライチェーン効率化システムである「C-Boss」の本格運用を段階的に行い、2027年3月期での効果の刈り取りに向けて取り組みます。

この運用により、DXを活用したデータドリブンの迅速な意思決定が可能となり、効率化とともに、経営管理の高度化を同時に推進いたします。原材料や生産能力といった限られた資源を有効活用し、サプライチェーンから生み出される利益を最大化していきます。

このサプライチェーンの効率化をS&OPの第一段階と位置付け、この仕組みをより深く、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。

アジアNo.1、世界トップ3の snack 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



*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カ年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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

・ 資源・資産を投下し、売上成長を加速

- ✓ 国内トップ人財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

10

スライド10をご覧ください。

事業ポートフォリオ変革のうち、海外事業についてご説明いたします。

カルビーグループは、アジアでNo.1、世界トップ3の snack 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みます。

資源や資産を投下し、売上高成長を加速します。

日本のトップ人財の海外配置を実行し、日本のナレッジを活用していきます。

リージョン制の組織体制のもと、さらに権限委譲を拡大し、意思決定とアクションスピードを上げ、事業成長の加速を後押しします。

成長ポテンシャルに合わせて、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してまいります。

また、Organic成長だけでなく、Inorganicの成長機会も積極的に取り込んでまいります。

新たに専門部隊を設置し、取り組みを強化していきます。

続いて、リージョン別の取り組みについてご説明いたします。

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

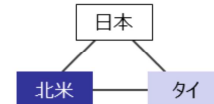
- 北米が海外成長における最重要拠点
- 既存コア製品のチャネルを活かし日本発ブランド拡大

■ 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



Copyright© Calbee, Inc. All rights reserved.

11

スライド11をご覧ください。

欧米では、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します。

北米を、今後の海外事業の成長における最重要拠点とし、

既存コア製品で培ったチャネルとのリレーションを活用し、日本発ブランドの拡大を促進します。

北米では、戦略製品である「Harvest snaps」や日本発ブランド等のアジアテイストスナックについて自国での生産体制を強化し、販売を加速していきます。

そのために、人財や資金といった資源を北米に集中して投下します。

また、1月に開設したR&Dセンターの機能を活用し、日本やタイのR&D拠点と連携しながら、Better For Youやアジアテイストの新製品開発と現地生産化を促進します。

加えて、Better For Youカテゴリーにおいて、Inorganicでの成長機会も模索してまいります。

英国では、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製品の拡大を進めます。

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



Copyright© Calbee, Inc. All rights reserved.

12

スライド12をご覧ください。

アジア・オセアニアでは、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、売上を成長させてまいります。

中華圏では、中国国内において、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します。

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します。

インドネシアでは、市場成長に応じて、設備投資やマーケティング投資を行い、主要スナックのポテトチップスや差別化された製品である「GuriBee」を中心に売上を拡大してまいります。

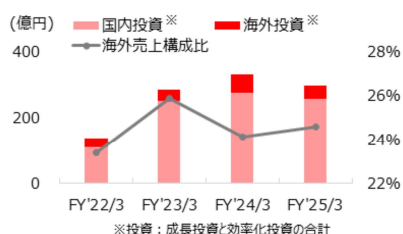
また、日本のばれいしょ専門者を派遣し、日本の知見をインプットすることで、中長期でのばれいしょ調達・保管技術の向上に取り組んでまいります。

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

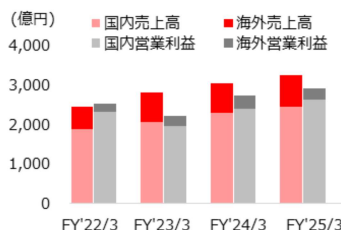
■ 成長領域（特に海外）への投資、事業成長が不十分

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



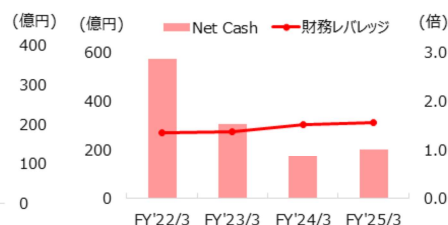
■ 海外の売上・利益成長が不十分

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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

13

スライド13をご覧ください。

財務戦略のアップデートについて、背景も交えてご説明いたします。

まず現状分析です。

カルビーの企業価値の向上には、海外の事業成長が重要ですが、海外への投資が不十分で、事業成長は市場の期待に応えられていないと考えております。また、財務レバレッジの拡大に取り組み始めましたが、その水準はまだまだ低い状態です。これらの結果が、株価の伸び悩みにつながっていると判断しております。

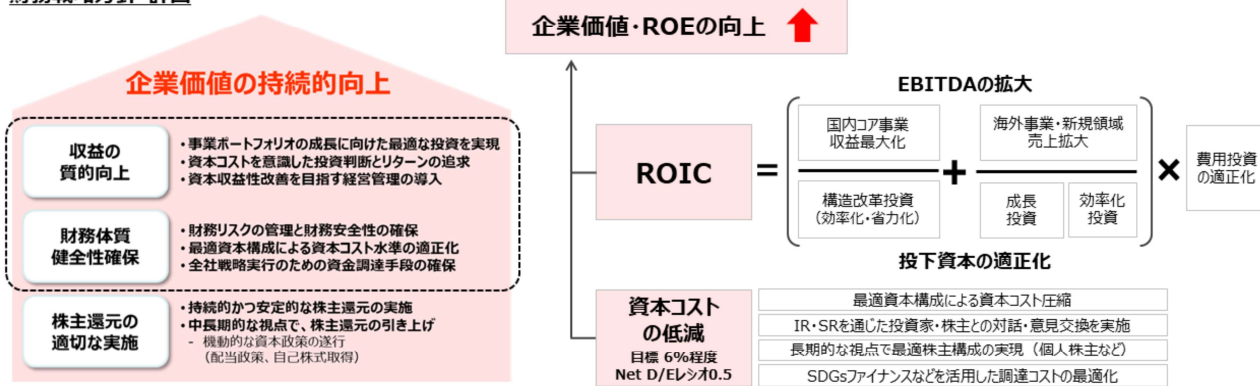
また、ROEは10%程度あり、7%程度の資本コストを上回っておりますが、今後の企業価値向上のためには、さらに高い資本効率が必要と考えています。

事業成長を促進するためには、レバレッジも活用しながら、成長領域への投資の実行力を上げ、海外の事業成長を加速させる取り組みが必要です。

これらの課題を解決するために、2026年3月期より、「ROIC」を全社の経営管理指標として設定し、事業成長と付加価値創出を重視した経営ヘシフトしていきます。

また、同時に、効果的な資本政策の実行で資本コストの低減の取り組むことで、企業価値の向上を目指してまいります。

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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

14

スライド14をご覧ください。

右側の式は、企業価値向上に向けた財務戦略を図式化したものです。
ROICの向上と資本コストの低減で企業価値の向上を図ります。

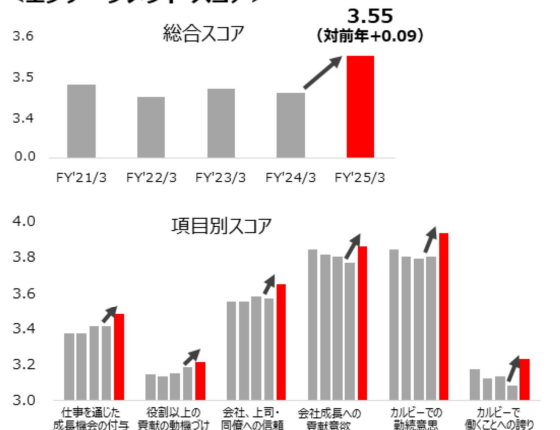
ROICの向上では、投下資本の適正化と、EBITDAを管理指標とする事業成長の推進に取り組みます。国内コア事業は収益の最大化、海外事業・新規領域では売上の拡大を進め、同時に、費用投資を適正化しながら、EBITDAを拡大します。

資本コストについては、レバレッジを活用して最適資本構成にすること等で、中長期的に、現在の7%水準から6%程度まで低減を目指してまいります。

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

	2024年3月期	2025年3月期
回数・人数	約1,645名 62回 国内55回/海外7回	約3,500名 56回 国内44回 / 海外12回



海外子会社や工場での車座ミーティングの様子

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved. 有意差の判断基準：±0.04以上

15

スライド15をご覧ください。

人的資本への取り組みとして従業員エンゲージメントについてご説明いたします。

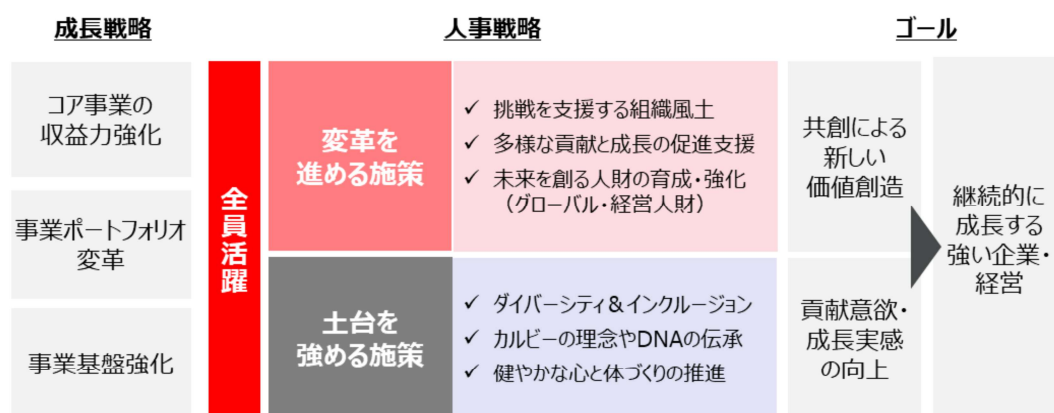
2025年3月期の従業員エンゲージメントのスコアはすべての項目で上昇し、過去5年間で最高スコアとなり、良い変化を感じられる結果となりました。

「車座ミーティング」での対話の拡大や、リージョン組織や好調な業績による事業環境の変化がこの結果に結びついたと考えております。

「車座ミーティング」では、2025年3月期は海外拠点や対象者を拡大して実施し、延べ56回、約3,500名もの従業員とface to faceで対話をいたしました。

今後もオープンな姿勢で対話を重ねることで、従業員一人ひとり仕事に対する意欲を高め、事業成長につなげてまいります。

「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



Copyright© Calbee, Inc. All rights reserved.

16

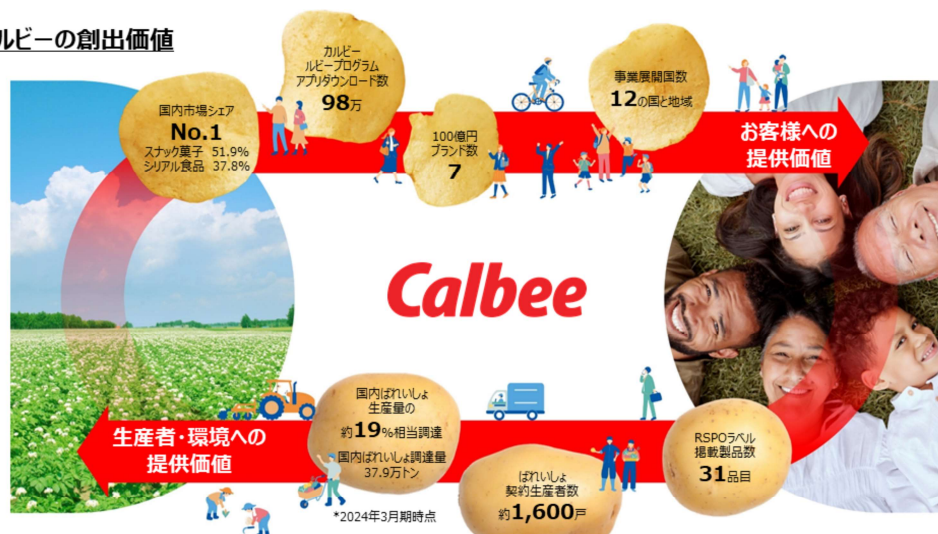
スライド16をご覧ください。

成長戦略を加速させるべく、「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るため、人事戦略を見直しました。

カルビーがこれまで培った強み（良さ・らしさ）を伝承、強化する人財と、変革を推進する人財の両方が成長し、共創する環境を整えることで、持続的に成長するより強い企業経営へと変化してまいります。

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



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

(注) 数値は2025年3月期時点（個別注記を除く）

17

スライド17をご覧ください。

事業成長とサステナビリティ経営の推進によるカルビーの価値創出をイメージで表現いたしました。

カルビーは今までもはれいしょ契約生産者や取引先、消費者の皆様とともに事業を拡大してまいりました。

カルビーの事業を持続的に発展させることで、お客様への提供価値と生産者・環境への提供価値を高め、自然と健やかなくらしへ良い循環を生み出していくことを目指してまいります。



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

最後に、なりますが

私たちは、加速する社会環境の変化にいち早く対応し、変革を進めることで、創業100年を超えてもなお成長し、進化し続ける会社になることを目指しています。

そのためには、ビジョンに掲げる全てのステークホルダーへの期待に応えていくことが不可欠です。

そうした期待に応えるためにも、我々の考え方を新たにマインドセットしていくことが必要と考えています。

国内市場の長期的なボリューム成長鈍化を鑑み、まず初めに、今後10年以上先の国内外の市場環境や消費者の志向変化、そして社会課題等をいち早く捉え、その時にカルビーのありたい姿を定め、そこに向けた道筋（ロードマップ）を、現状課題を認識したうえで策定してまいります。

また、それを支えるための経営基盤である財務戦略、DX戦略、人財戦略などの強化施策に関しても数値目標を踏まえて示してまいりたいと思います。

新たな成長プランについては、当下期には皆様にご説明したいと考えております。

引き続き、ステークホルダーの皆様とともに企業価値の向上に努めてまいります。

ご清聴ありがとうございました。

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

19

CFOの田邊です。

私からは、2025年3月期業績報告および2026年3月期計画についてご説明いたします。

I. 2025年3月期業績

20

まず、2025年3月期業績です。

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

Copyright© Calbee, Inc. All rights reserved.

21

スライド21をご覧ください。

2025年3月期の連結業績について、ご説明いたします。

売上高は 3,226億円で、前期比 6.4%増、修正計画比 99.9%
営業利益は 291億円で、前期比 6.5%増、修正計画比 98.5%
当期純利益は 209億円で、前期比 5.0%増、修正計画比 107.0% となりました。

前期に対しては、国内の好調な売上が全体を牽引し、売上高、営業利益ともに過去最高を更新いたしました。

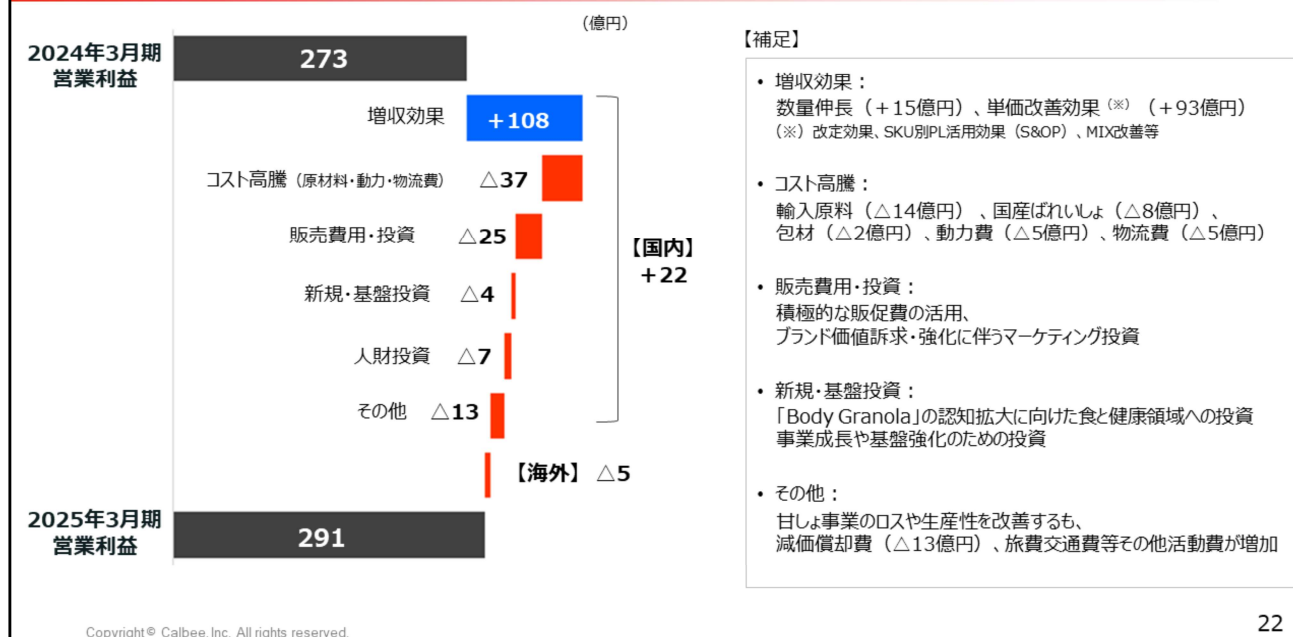
海外は最優先課題である、売上高成長を実現しました。

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、増益となりました。

修正計画に対しては、売上、営業利益はやや未達も、当期純利益は超過いたしました。

国内では計画以上に伸長させましたが、高い目標を掲げた海外の未達をカバーできませんでした。

2025年3月期業績 営業利益分析（要素別）



22

スライド22をご覧ください。
営業利益の増加要因についてご説明いたします。

連結全体では、前期比 18 億円の増益となりました。

内訳は国内事業で22億円のプラス、海外事業で5億円のマイナスです。

国内は、円安やインフレ等に起因したコスト増を、価格・規格改定で打ち返しました。
ブランド強化のためのマーケティング投資や積極的な販促費の投下により、販売数量を伸長し、増益となりました。

また、SKU別PLを活用してマーケティング部門が主導した収益改善活動は、11億円の効果を生み出し、増益に貢献いたしました。

(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%
リポート等控除	△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

- 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長し、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

- 甘しよ事業は、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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

23

スライド23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、前期比 108 億円 の増収。

「ポテトチップス」 +45億円、
「じゃがりこ」 +29億円、
その他スナック +33億円

と、すべてのスナック・カテゴリーでも伸長いたしました。

2024年6月に行った価格・規格改定は、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、前年を超える売上高を達成しました。
消費者の志向に合わせたブランドポートフォリオも貢献いたしました。
土産用製品は、国内外の旺盛な旅行需要により、伸長が継続しております。

シリアルは32億円の増収。
企画品の投入、増量やキャンペーンなどの継続的なマーケティングの実施や、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、シリアル市場の成長にも貢献いたしました。

その他事業は、13億円の増収。甘しよ事業や、新規事業の「Body Granola」が伸長いたしました。

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 +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%)

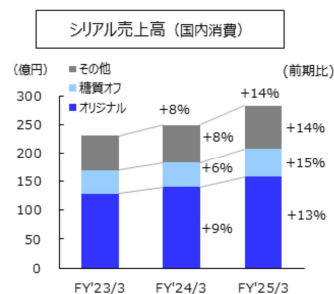
- 需要は定番品を中心に高い水準で推移
- 稼動を平準化し、数量微減

■ 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



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

24

スライド24をご覧ください。

「ポテトチップス」は、販売数量も伸長し、前期比で増収となりました。

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推移いたしました。

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、販売好調に貢献しています。

「じゃがりこ」は、前期比で増収。

需要は、定番品を中心に、引き続き、高い水準で推移しています。

前期の非常に高い稼動水準を平準化したことで、販売数量は微減となりました。

その他スナックは、成型ポテトチップス「クリスプ」や土産用製品が好調に推移しました。

「クリスプ」は手頃な値段での展開や、期間限定品が奏功しました。

小麦系スナックは、改定効果もあり売上高を拡大しました。

シリアルは、前期比で増収。オリジナル、糖質オフ、その他すべてのカテゴリで二桁増収となりました。

カルビーがシリアル市場拡大を引き続き牽引しており、カルビーのシェアは前期比で+1.7ptsと伸長しております。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、オリジナルや糖質オフ等の定番品の伸長に貢献しました。

2月に実施した規格改定の影響も限定的で、改定後も販売数量を伸長しています。

(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

スライド25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、+62億円の増収、△6億円の減益となりました。
北米は「Harvest snaps」や日本発ブランドの販売が好調で売上高を牽引しましたが、営業利益は主に英国での新ラインの稼働遅延などの影響で減益となりました。

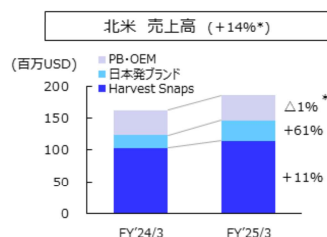
アジア・オセアニアは、+16億円の増収、+1.5億円の増益となりました。
中華圏以外のエリアで売上高成長を実現いたしました。
中華圏では、通関規制や、景気停滞の影響で減収となりましたが、取り組みを強化した小売店舗向け販売が拡大し、増益に貢献しています。

一方、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となりました。

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



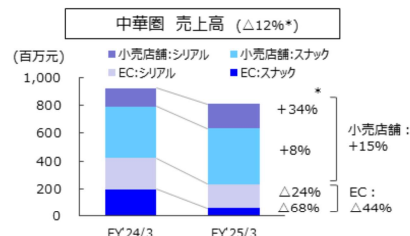
■ 英国：

- 「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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

26

スライド26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。

積極的な販売活動により、「Harvest Snaps」や日本発ブランドは二桁で伸成長しました。一方、配荷や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となりました。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してまいります。

英国は、増収、減益。

「Seabrook」ブランドは全国小売りチェーンでの定番化により配荷が拡大し、増収となりました。下期のポテトチップス設備の安定稼働が遅れたことにより、販売の機会損失と廃棄費用の増加で減益となりました。

なお、この供給課題は3月末までで解決しております。今後は新製品投入などの販売施策に注力し、売上高伸長を目指してまいります。

中華圏は、減収、増益となりました。

事業環境は変わらず厳しい中、中国国内や周辺国からの供給拡大、営業体制の強化、多様な消費者ニーズをとらえた販売施策により、年間を通じて小売店舗向けの販売が伸長いたしました。引き続き、小売店舗向けの販売を強化し、売上成長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、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、二桁成長となりました。営業利益は下期は減益となりましたが、増収により、黒字を継続しております。

II. 2026年3月期計画

27

続いて、2026年3月期計画についてご説明いたします。

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 実績	2026年3月期 計画	前期比	
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

Copyright© Calbee, Inc. All rights reserved.

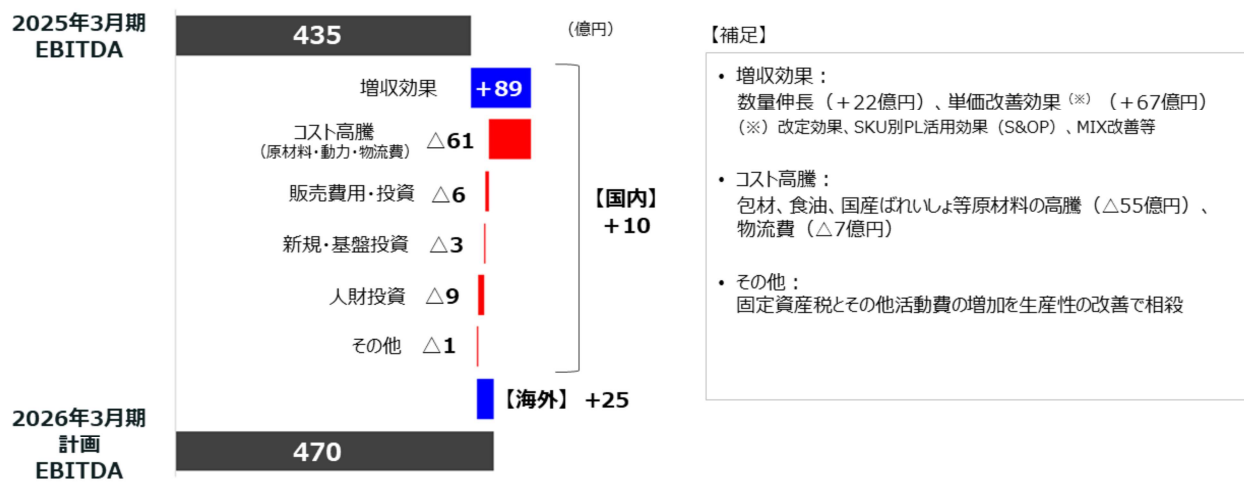
28

スライド28をご覧ください。

2026年3月期は、国内海外ともに販売数量を伸長させ、連結全体では売上高＋7%、営業利益＋2.5%の増収増益、EBITDAでは＋8.0%の伸長を目指してまいります。

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



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

29

スライド29をご覧ください。
EBITDAの増加分析について、ご説明いたします。

EBITDAは、前期比+35億円の伸長を目指します。内訳は、国内+10億円、海外は+25億円です。

当期も、原材料の高騰、物流費の上昇を見込んでおります。
今までの方針通り、戦略的な価格・規格改定により、これらのコスト高騰を打ち返してまいります。

せとうち広島工場の稼働開始に伴う供給が順次増加してまいります。マーケティング施策を効果的に行いながら、販売数量を伸長させることで、EBITDAを着実に拡大します。

海外は引き続き、売上成長の加速させ、利益の拡大につなげてまいります。

2026年3月期計画 国内事業

握りだそう、自然の力。
Calbee

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%
リポート等控除	△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）」の売上高はリポート等控除前の金額を記載しています。

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

30

スライド30をご覧ください。
国内での取り組みを説明いたします。

2025年に当社の主力ブランドである「ポテトチップス」が50周年を迎えます。これを機に、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してまいります。
工場の稼働を最大限活用し、製品ポートフォリオ全体で数量伸長を目指します。

国内コア事業では、ブランド力を強化し、供給増は販売伸長で刈り取ります。

主な施策は3つです。

一つ目は、コーポレートブランド、製品ブランドに関するコミュニケーションを強化してまいります。
強いコンテンツを活用し、原料や製法のこだわりや、おいしさを訴求した内容で購買意欲の向上につなげてまいります。

二つ目は、消費者志向の変化を捉えた製品ポートフォリオを構築します。
健康志向、個食トレンドや、品質・バリュー・価格志向といった多様なニーズに対応してまいります。

三つ目は、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ります。
消費者との接点となるファンミーティングやルビープログラムを活用してまいります

また、DXを活用したS&OPの取り組みについては、サプライチェーン最適化システムの本稼働を予定しております。SKU別PLを活用した収益改善活動も継続してまいります。

新規領域では、カルビーの知見や人財を活用し、甘しょ事業の収益拡大を継続してまいります。
また、食と健康では、「Body Granola」に引き続き注力してまいります。

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ばし、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

■英国：

- 主力ブランドである「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、地域問屋との取引拡大
- 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。

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

31

スライド31をご覧ください。

海外事業では、北米を中心に売上高成長目指し、地域ポートフォリオ全体を拡充してまいります。

北米では、Better For Youカテゴリーとアジアスナックの2つのニッチ市場において、さらなる認知力拡大を目指してまいります。これにより、販売数量を伸ばし、二桁成長を目指します。

一方、内製化の推進、生産性の改善、費用投資の効率化で、収益面の改善にも努めます。

また、関税政策については、状況を見極めて柔軟に対応してまいります。米国で生産している製品を拡販するとともに、グローバルの製造拠点を有効活用してまいります。具体的には、マデラ工場などで日本発ブランドのさらなる内製化を行ってまいります。

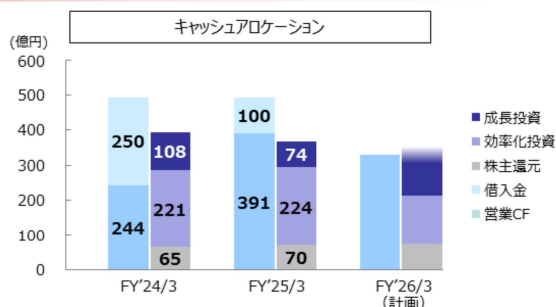
英国では、主力ブランドである「Seabrook」ブランドを中心に、価格改定に取り組みつつ、全国販売を拡大してまいります。

中華圏では、大手小売りチェーンとの取り組み強化や地域問屋との取引拡大を進めるとともに、現地ニーズに合わせた販促やマーケティング費用の投下で小売り店舗向けの販売を拡大してまいります。

インドネシアでは、ポテトチップスの設備増強や「GuriBee」の稼働の最大化、新製品投入で販売を拡大してまいります。拡大する市場にて、中長期的視点に立った認知向上、シェア拡大のため、広告宣伝費を積極的に投入してまいります。

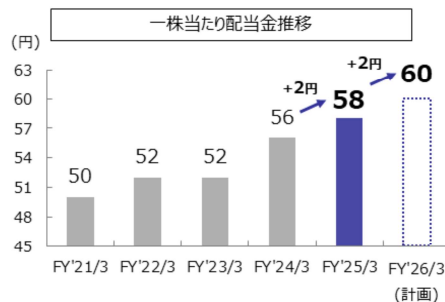
投資 生産効率向上、成長領域等へ投資を実施

- **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）



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

32

スライド32をご覧ください。

こちらは投資と株主還元の状況でございます。

2025年3月期は、英国やインドネシア等の海外の生産増強や新製品の生産設備等、成長投資に74億円、せとうち広島工場等の効率化投資に224億円、株主還元70億円の資金を投じました。

2026年3月期も、3か年のキャッシュアロケーションの想定に基づき進めてまいります。

投資については、引き続き、国内外での生産能力増強や、省力化・自動化への生産性向上投資を進めるとともに、中長期の事業基盤強化に向けて、DX、新製品開発や新規領域への投資も積極的に行ってまいります。

株主還元では、中期的な方針として、総還元性向50%以上、DOE4%を目途に、持続的、安定的に増配をしてまいります。

2025年3月期の1株当たり配当金は、期初計画通り、前期比+2円の58円を株主総会に上程いたします。

また、2026年3月期の1株当たり配当金は、さらに2円増の60円を計画しております。

2025年9月 価格・規格改定

実施時期	2022年 3月期 2022年 1-2月	2023年3月期			2024年3月期		2025年3月期		2026年3月期			
	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%	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%

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

33

最後に、スライド33をご覧ください。

本日発表しました価格・規格改定についてご説明いたします。

2025年9月に、「堅あげポテト」は4回目、「かつぱえびせん」等のスナックは5回目となる改定を行います。

主な想定改定率は、5-10%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。

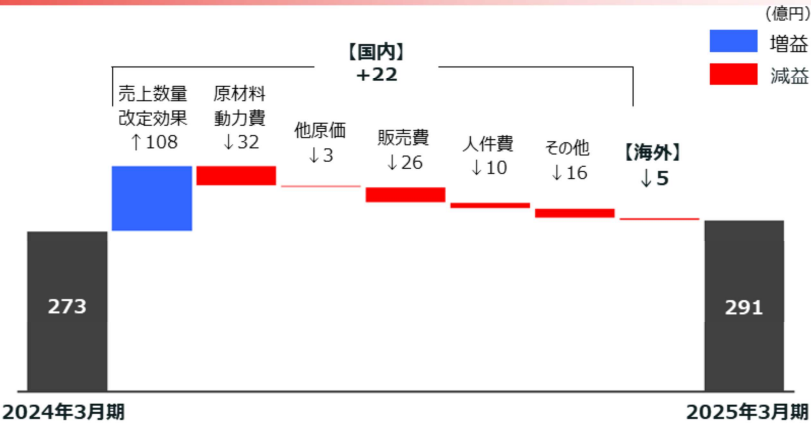
参考資料

連結損益計算書

(百万円)	2025年3月期 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

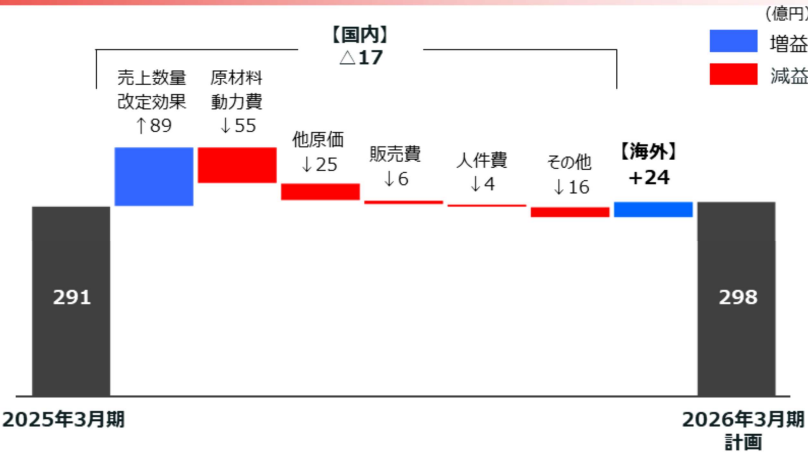
※ 親会社株主に帰属する当期純利益

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△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財投資や減価償却費の増加を生産性向上や甘し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）

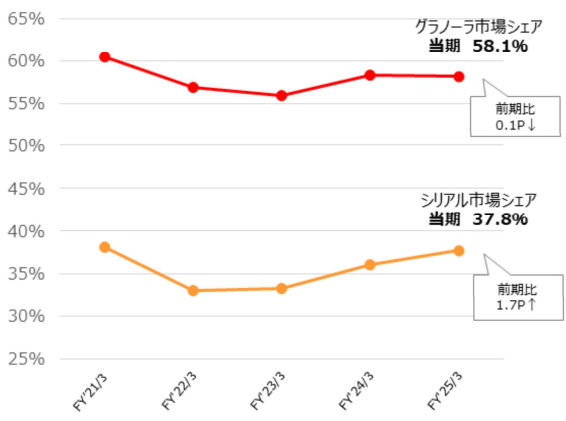
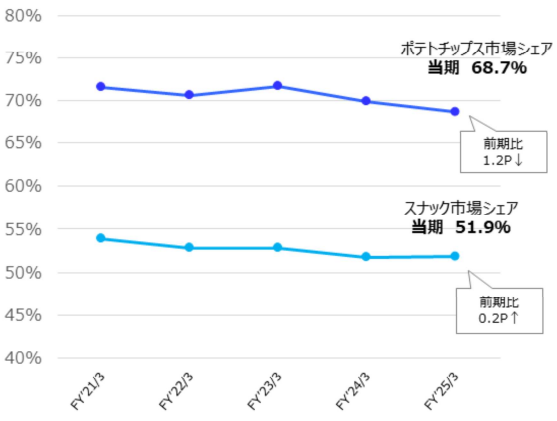
*2 固定負債：長期借入金 +10,000百万円

*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

握りだそう、自然の力。
Calbee



■ 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：株式会社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
FY21/3～FY25/3：2020年4月～2025年3月

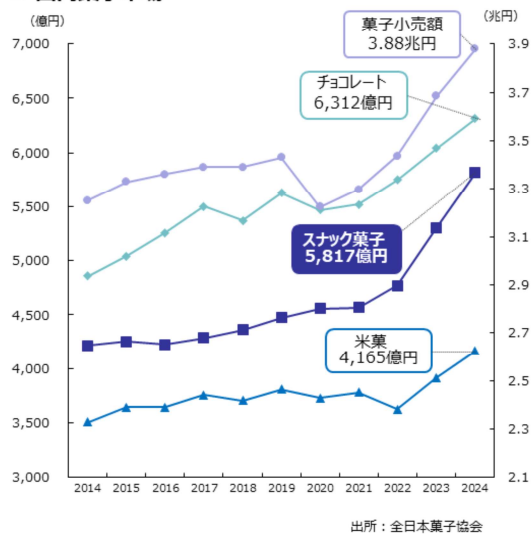
スナック市場シェア：カルビーとジャパンフritoレーの合計
ポテトチップス市場：ポテトチップス(生凍切り・生凍切り)・ポテトシュー・スト・ケトル会館、非公認PB含む
グラノーラ市場：シリアル市場・グラノーラカテゴリ
スナックカテゴリ別市場シェア：原材料別シェア
ポテト系スナック：原材料 生ポテト 小麦系スナック：原材料 小麦
コーン系スナック：原材料 コーン 豆系スナック：原材料 豆

国内市場

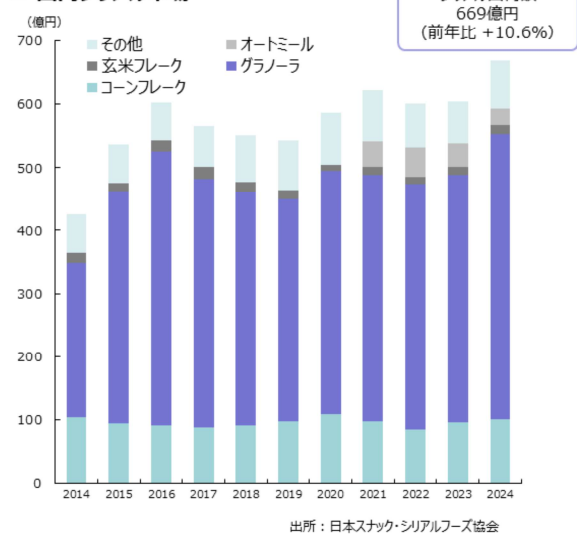
握りだそう、自然の力。

Calbee

■ 国内菓子市場

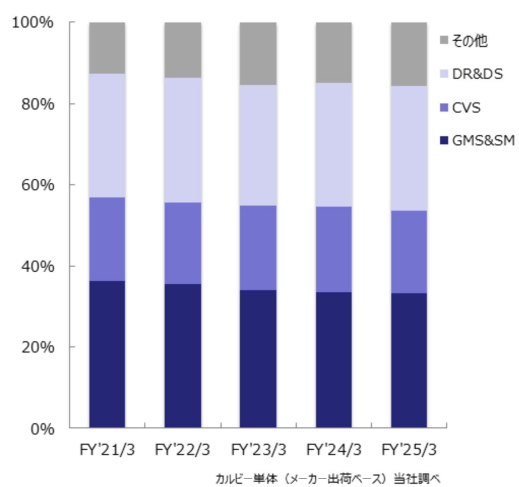


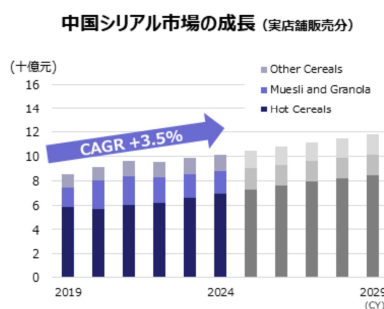
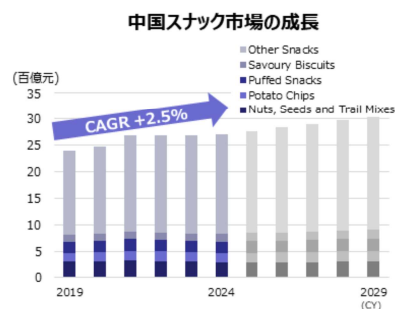
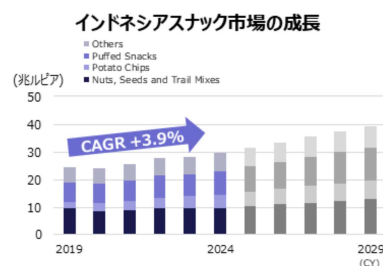
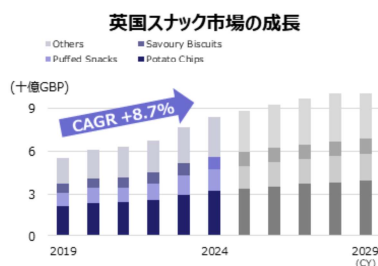
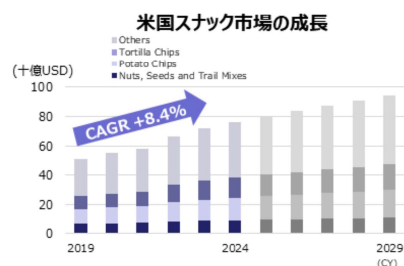
■ 国内シリアル市場



Copyright© Calbee, Inc. All rights reserved.

■ 当社業種別売上構成比





Source : Euromonitor International
Category : Snack (Savoury Snacks : Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savory Biscuits, Puffed Snacks, Other Savory Snacks)
Cereal : Breakfast Cereals (Hot Cereals, RTE Cereals)
2025-2029: Forecast
※ 中国スナック市場の累計販売額を2022年3月期より、変更しています。

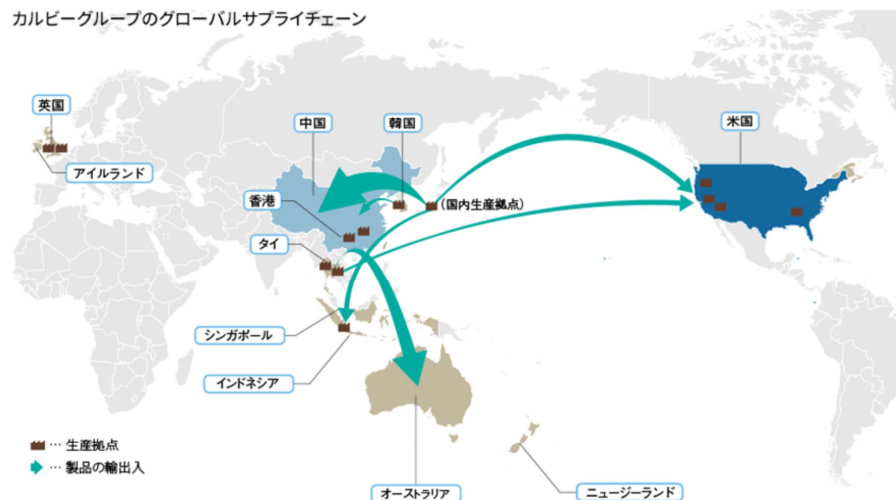
海外展開

11の国と地域

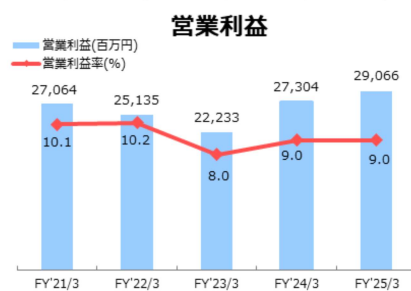
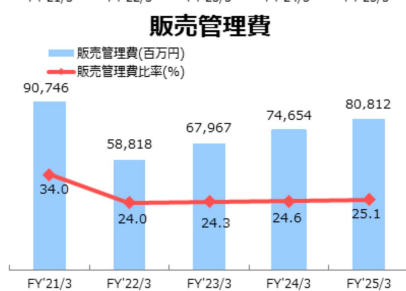
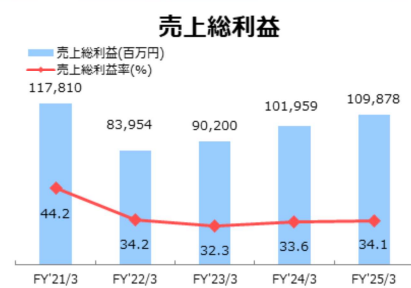
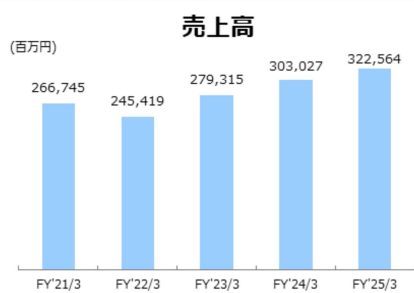
海外売上高比率

24.6%

カルビーグループのグローバルサプライチェーン



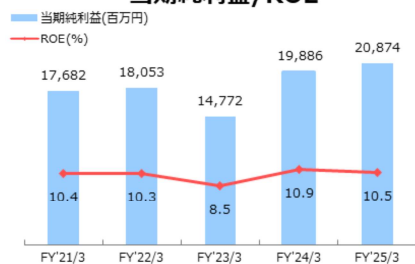
Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.



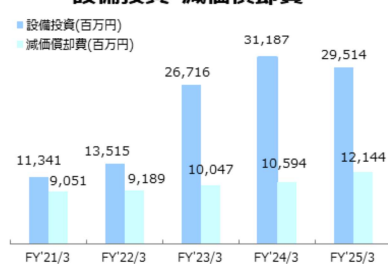
※2022年3月期から、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を採用し、従来は販売費及び一般管理費に計上していた販売費の一部(リベート等)を売上高から控除する方法に変更しております。

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

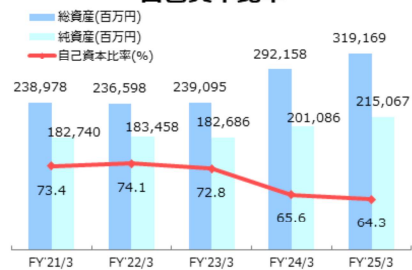
当期純利益/ROE



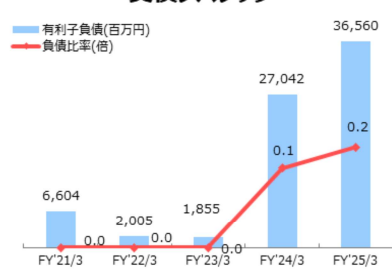
設備投資・減価償却費



自己資本比率



負債レバレッジ



東証からの要請

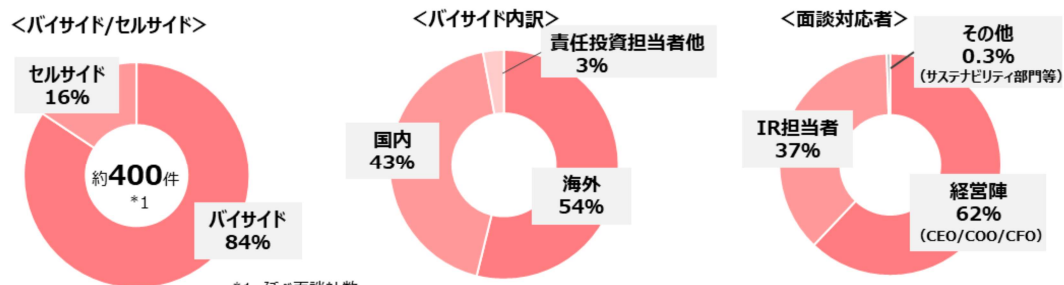
弊社の対応

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	- 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
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	「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
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	- 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)

■ 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（ばれいしょ園場・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）



Copyright© Calbee, Inc. All rights reserved.

株主・投資家の対話の推進状況

握りだそう、自然の力。

Calbee

■ 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	・ 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	・ 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	・ 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	・ 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

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。

2025 年 5 月 12 日開催
2025 年 3 月期決算説明会での主な質疑応答

Q1 Change2025 の次の中長期戦略の位置づけは？

10 年後の事業環境を鑑み、カルビーのあるべき姿(ビジョン)を考える。そのビジョンに到達するロードマップのステップとして、次の三年間の中期経営計画を議論している。国内は収益性の強化をしていくことは変わらず、コーポレートブランドの強化による付加価値向上、S&OP をはじめとする効率化などを推進していく。海外は国内で創出されたキャッシュを投資に回し、成長を求めていく。

Q2 マーケティング・ディレクション・センター(MDC)とはどのような機能の組織なのか？

これまでは国内優先のマーケティング戦略となっていたが、海外ビジネスを拡大していくなかで、全体最適で戦略を策定する組織として立ち上げる。新設のチーフマーケティングオフィサー(CMO)が MDC のセンター長を務める。

Q3 2026 年 3 月期計画では海外は 24 億円の増益となっているがその確度は？

達成可能だと考えている。前期差の 3 分の 1 は売上成長から、3 分の 2 は生産性の改善、前期ワンタイム要因の反動増によるもの。

Q4 海外売上成長を実現するために、前期と当期で何を変えたのか？

2025 年 3 月期で売上成長を実現している。さらに前下期から多くの生産設備増強を行っており、供給面からもさらなる売上増を見込める状況にきてきている。具体的には注力エリアである北米、イギリス、インドネシアでの設備増強を行ってきている。加えて、中国でも委託生産量を拡大している。

Q5 北米工場で現地生産を拡大するのに品質面、コスト面での問題はないのか？

品質面では当社の基準を満たしている。コスト面では成長する売上を見越してシミュレーションを行い、迅速に現地生産化へのアクションを取っていく。

Q6 米国の関税政策の影響は？

グローバルサプライチェーンの見直しを進め、地産地消を加速する必要があると考えている。北米は日本やアジアからの輸入製品を自国生産体制にする。中国は現地での委託生産により、アセットライトで消費者対応ができる体制を取ってきていたが、強化する方針だ。原材料の包材や輸入製品にはインパクトがあるが影響額は大きくないと考えている。様々なシナリオをシミュレーションし、リスクをミニマイズすべく取り組んでいる。

Q7 インドネシアの競争環境は？

インドネシア市場全体が伸びている中、当社は市場以上に成長している。現在は 2~3 位のポジション。大手競合が参入してくるのでジョイントベンチャーのパートナーと協働し、中長期目線で市場でのプレゼンス拡大に努めている。

Q8 国内の業績予想が保守的な想定になっていないか？

円安のさらなる進行と各種原材料単価の上昇で 2026 年 3 月期も大幅なコスト高騰が見込まれている。これまでどおり、コスト高騰は戦略的な価格改定で打ち返していく。価格改定を行う状況下にあっても数量を伸ばすというストレッチを想定している。せとうち広島工場は順次稼働で進めるが、販売数量はしっかり伸ばしていく。S&OP の SKU 別 PL による収益改善も 2025 年 3 月期に引き続き利益貢献をさせていく。

Q9 せとうち広島工場が稼働した後の国内の生産体制見通しは？

せとうち広島工場は順次稼働し、2026 年 3 月期はフル稼働に向けて取り組んでいく。その他の工場は維持投資を行いながら、生産能力を最大限活用し、高い消費者需要に対応していく。それに合わせたばれいし調達も JA しれとこ斜里との連携に代表されるように取り組みを進めてきている。

以上