

# カルビーグループ成長戦略 Accelerate the Future

---

2026年3月27日

**Calbee**

# 1. 私たちの原点 | 理念と経営の想い

カルビーグループは、  
自然素材の力を軸として、新たな価値を創造し、  
人々の心と身体のWell-beingを実現して  
世界中の笑顔に寄り添い続けます

**Calbee**

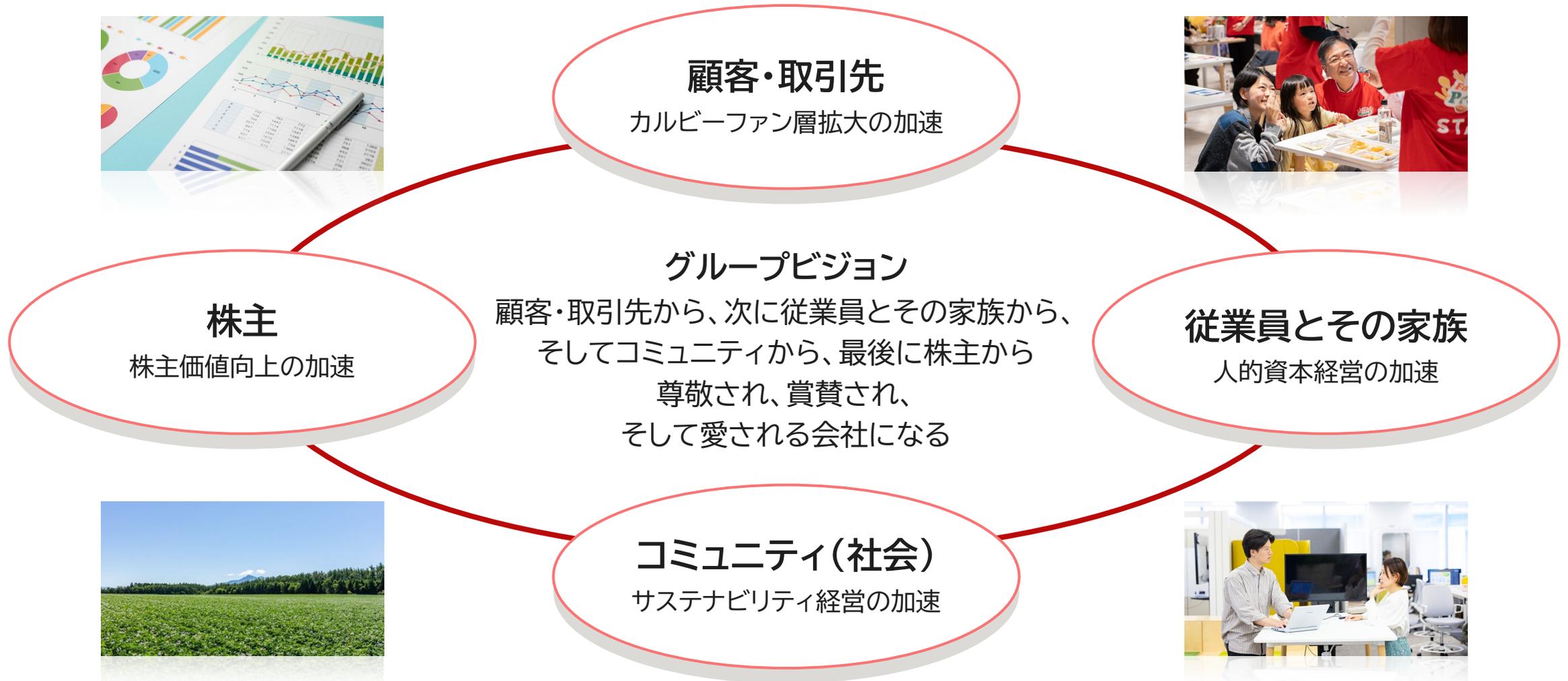


## 企業理念

私たちは、自然の恵みを大切に活かし、  
おいしさと楽しさを創造して、  
人々の健やかな暮らしに貢献します。

# 1. 私たちの原点 | 理念と経営の想い

大きな環境変化の中で、カルビーグループは常にステークホルダーを笑顔にし、共に成長していく企業でありたい



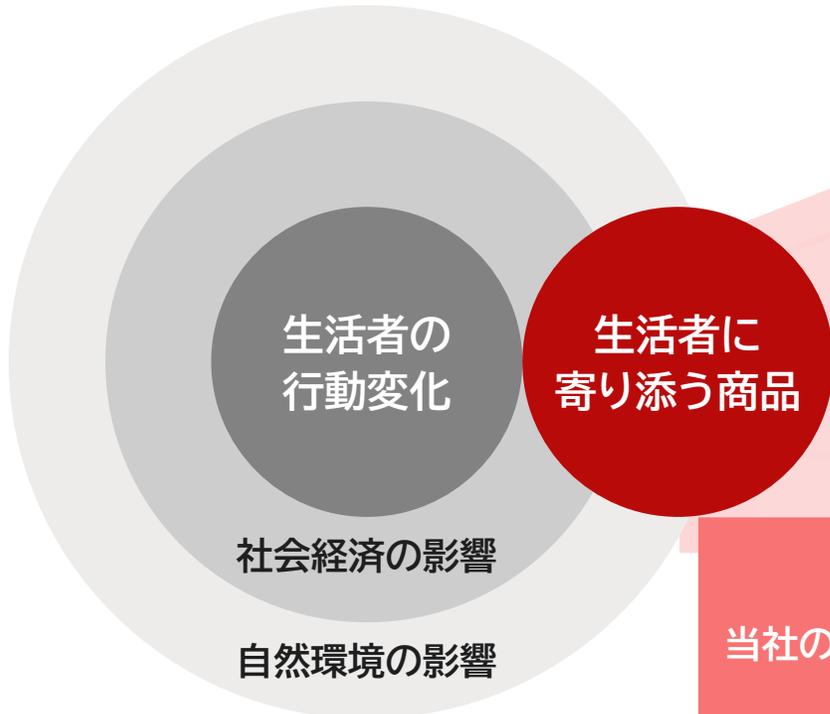
## 2. 目指す方向性 | 領域の拡がり

国内コア事業で培ってきた強みを軸に、共創を通じて生活者の変化に寄り添う商品・サービスの提供領域を広げる

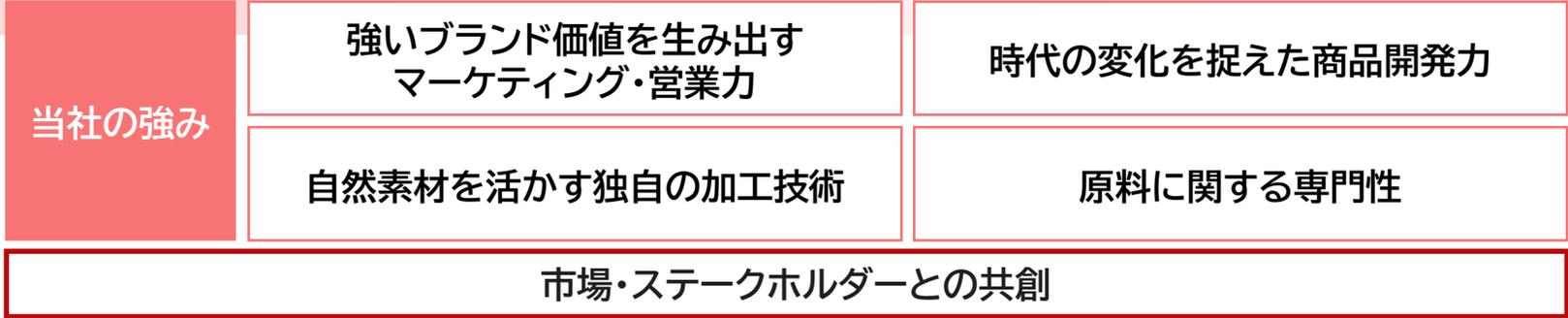
地域の拡がり  
(海外展開)

ニーズの拡がり  
(パーソナライズ、  
エビデンスベースド  
フード)

商品軸の拡がり  
(スナック・シリアルに  
留まらないカテゴリ)



- 国内における少子高齢化
- 食行動の多様化
- 健康志向の高まり
- 気候変動の深刻化



## 3. 成長戦略 エグゼクティブサマリー

### Change 2025 構造改革期の3年間

- 当初目的の構造改革は国内コア事業を中心に一定の成果
- 一方、国内コア事業の業績変動を吸収しうるポートフォリオへの変革は途上
- 結果として、数値計画は、最終年度の未達により累計で未達



### Next Plan - Accelerate the Future

10年後も世界中の笑顔に寄り添い、グローバルに価値を届ける企業になるために  
バックカスティングで戦略を策定し、企業価値向上を目指す

- オーガニック成長の加速と稼ぐ力の向上
- 成長領域投資によるポートフォリオ変革とレジリエンス強化
- 資本効率を重視した経営の徹底
- 成長を推進する人的資本の強化
- コーポレート・ガバナンスの更なる強化

## 4. Change2025の振り返り | 成果と課題サマリー

- 成果：収益力強化の点で、機動的な価格改定、ブランドの価値の向上が進み、国内コア事業の量的拡大から質的拡大への転換が進んだ
- 課題：ポートフォリオ変革では、中長期の成長を牽引する海外経営基盤の確立に至らず

	成果	課題
<p><b>収益力強化</b></p> <p>-----</p> <p>量的拡大からの脱却</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な価格訴求とDXを活用した取り組み (S&amp;OP・工場DX)が進み、収益性向上を実現</li> <li>過去の投資不足から脱却、国内における成長投資の道筋をつけた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト上昇、原料リスクに対するレジリエンス向上</li> <li>投資による固定費増加を打ち返す生産性向上</li> </ul>
<p><b>ポートフォリオ変革</b></p> <p>-----</p> <p>成長領域へのリソース集中</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外事業全体で持続的な売上成長を実現</li> <li>海外事業の利益創出基盤を強化(北米、アジア)</li> <li>食と健康「Body Granola」の認知を拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外事業の収益性向上は道半ば</li> <li>成長領域(特に海外事業)における投資へのキャッシュ活用不足</li> </ul>
<p><b>事業基盤強化</b></p> <p>-----</p> <p>変革実行のための事業基盤・仕組みの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リージョン制による生産から販売まで一貫して迅速な意思決定を行える組織づくり</li> <li>グローバル連携に向けたコーポレート組織の設置</li> <li>変革への意識変化と従業員エンゲージメントの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外や新たな領域に挑戦する人財やDX人財の育成は道半ば</li> </ul>

# 4. Change2025の振り返り | 海外事業の深掘り

- 海外事業では売上・利益ともに伸長したが、成長スピードおよび業績の安定性に課題がある
- 今後の海外成長を加速させるためには、資源配分の集中による基盤の強化、グループ機能の活用・強化が必須

## 海外事業の課題整理

### ✓ 経営資源投下と人材育成の不足

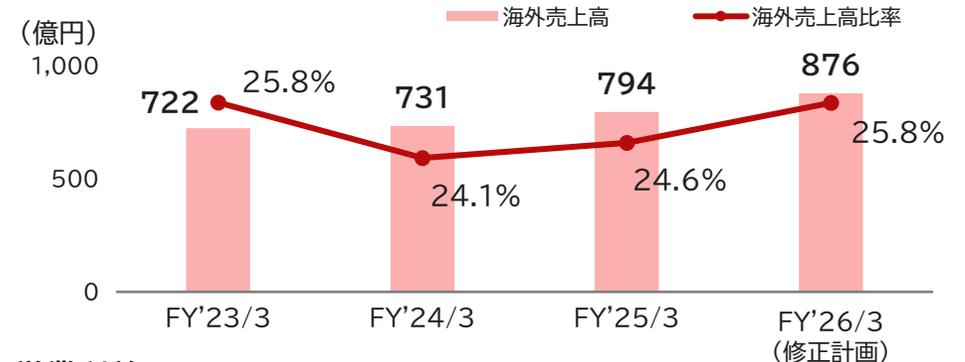
- 資源投下の優先順位が不明瞭
- 経営管理の基盤整備が不十分
- 海外・経営管理人財の育成不足

### ✓ グループ機能の活用不足 (商品開発・生産・マーケティング)

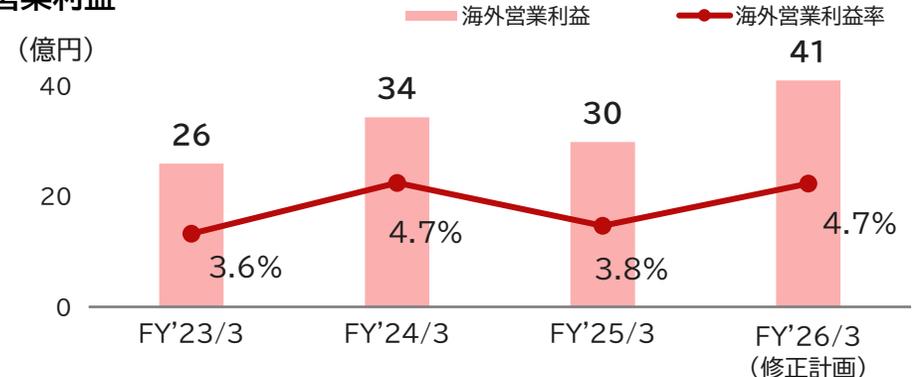
- ブランド資産や知財の活用不足
- コーポレート機能の連携不足

## 海外事業 業績推移

### ■ 売上高・海外売上高比率



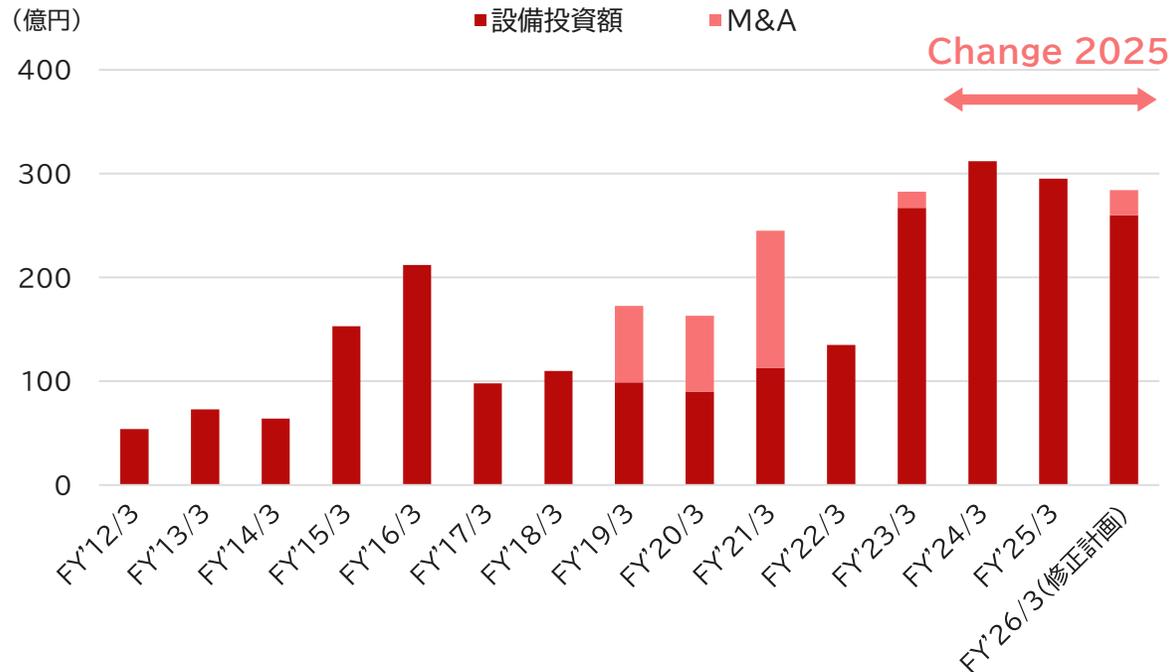
### ■ 営業利益



# 4. Change2025の振り返り | 成長投資・キャッシュアロケーション

- 過去の投資不足・抑制から脱却し、せとうち広島工場の新設を含む適切な投資により、国内コア事業の事業基盤強化が進展
- 一方、海外事業においては既存工場能力を活用しきれず、成長投資も小規模に留まる
- ポートフォリオ変革を促進するためには、非連続成長も含めた投資の選択と集中が必要

投資額の推移



2024年3月期-2026年3月期 投資計画/実績・見通し

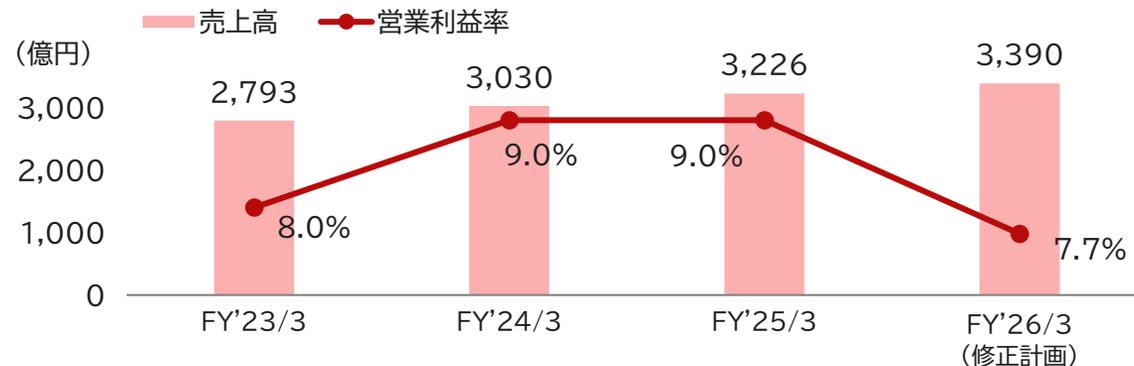


## 4. Change2025の振り返り | 業績・成長ガイダンス

- 国内コア事業の収益力強化が実現した結果、2年続けて過去最高売上、営業利益を実現
- しかしながら、2025年の北海道産ばれいしょの収量減および品質劣化により、3年間の成長ガイドラインは達成できない見通し

成長ガイダンス/主要KPI	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	2026年3月期 修正計画	2024年3月期～ 2026年3月期	3か年見通し 評価	成長ガイダンス (3か年)
オーガニック売上成長率	+8%	+6%	+5%	+7%	☀️	+ 4～6%
連結営業利益成長率	+23%	+6%	△11%	+5%	☀️ → ☁️	+ 6～8%
ROE	10.9%	10.5%	8.5%	—	☀️ → ☔	10%以上
国内営業利益成長率	+22%	+9%	△16%	+4%	☀️ → ☔	+ 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%	4.8%	—	☁️	5%

### 連結 業績推移



Change 2025

## 4. Change2025の振り返り | 株価

- 結果として、3年間の取り組みが株価向上に結び付かなかった



## 5. 2035年成長戦略

### ■ 2035年成長戦略スローガン

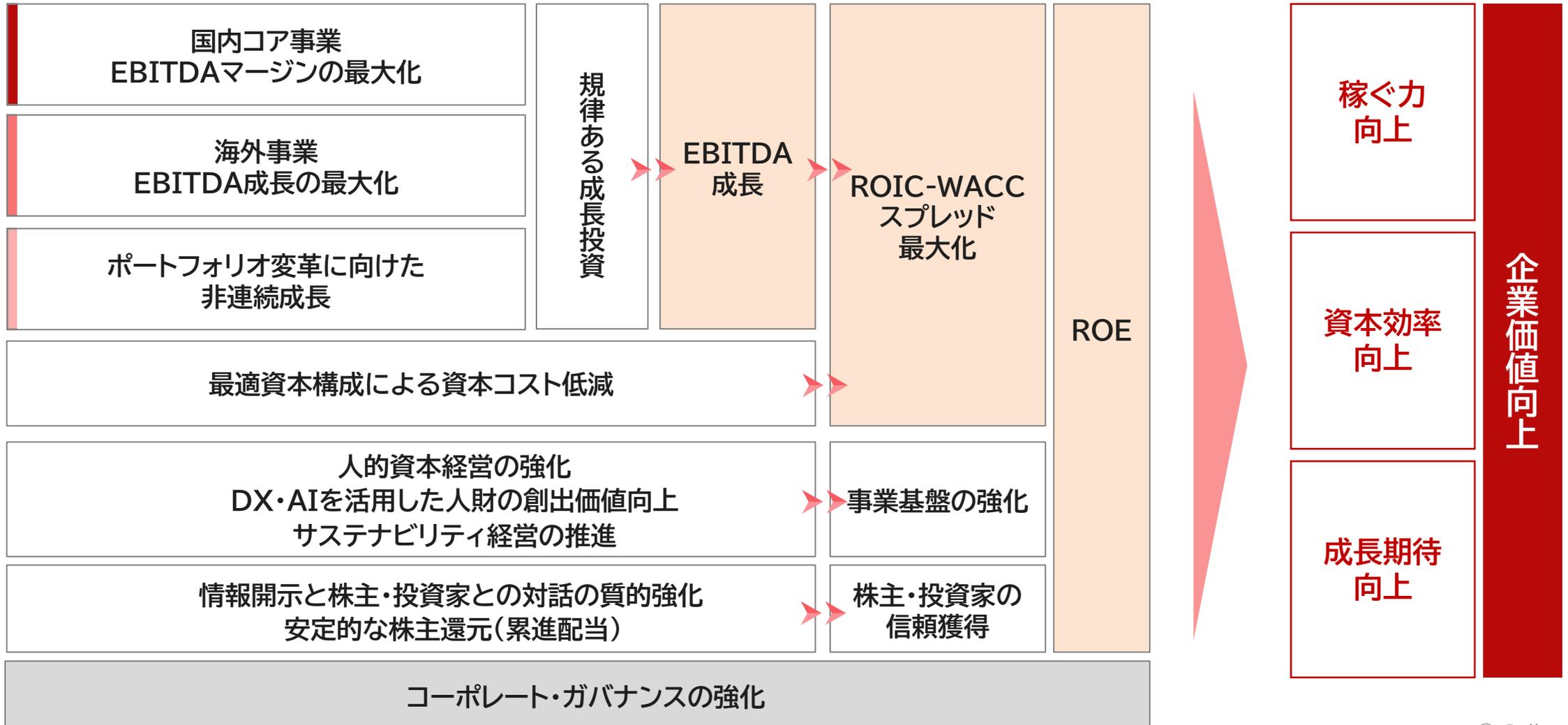
# Accelerate the Future

~Smiles from all our stakeholders~

世界中の笑顔に寄り添い続けるべく、  
商品・サービスの提供領域の拡張、新たな価値の創造によって  
企業価値の向上を目指します  
また、グループ全体の持続的成長とレジリエンス強化を実現します

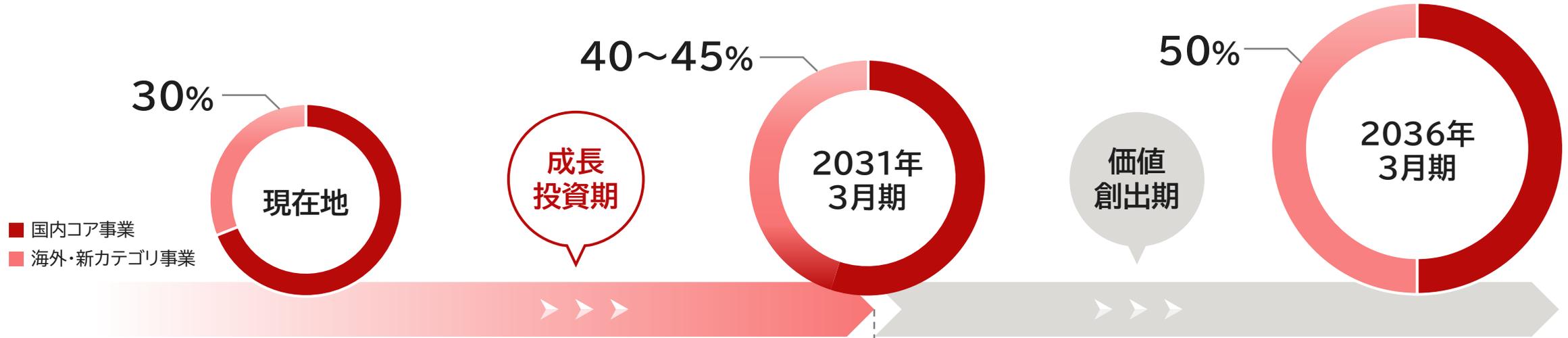
# 5. 2035年成長戦略 | 2035年目標に向けた企業価値向上

グローバルに価値を届ける企業として経済価値、社会価値の両面で企業価値向上を進める  
 財務健全性を確保しながら、「稼ぐ力の向上」「資本効率の向上」「成長期待の向上」の三本柱に取り組む



# 5. 2035年成長戦略 | 事業成長とポートフォリオ変革

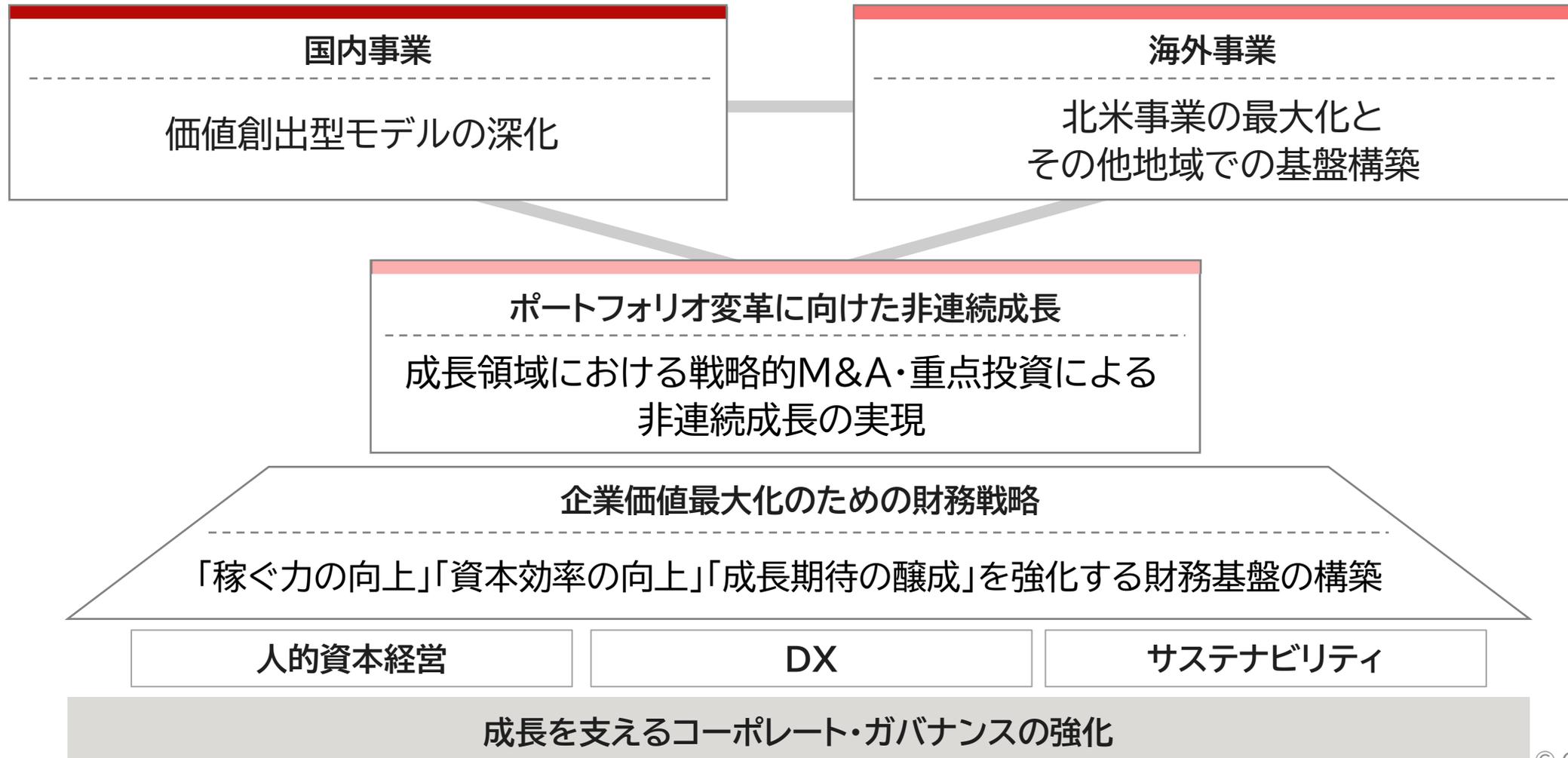
2027年3月期からの5か年を成長投資期と位置づけ、北米を中心とした成長領域へ投資  
国内スナック菓子・シリアル食品中心の事業体から変革し、持続的に成長するポートフォリオへ



国内事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内コア事業のさらなる付加価値向上、次世代基盤構築に向けた投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内コア事業での既存アセットの磨き込み</li> </ul>
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米事業での成長基盤確立のための費用投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米事業のキャッシュフロー拡大</li> <li>アジア地域での事業拡大</li> </ul>
非連続成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポートフォリオ変革に向けた成長領域でのM&amp;Aの実行 (国内の新カテゴリ、海外スナック事業での拡張)</li> </ul>	

## 6. 成長戦略 | 重点方針(2027年3月期~2031年3月期)

2035年目標に向けたバックカスティングの考え方で  
2027年3月期~2031年3月期における重点方針を設定



## 6. 成長戦略 | 国内事業

### 3つの取り組みにより価値創出型モデルを深化し、収益率を最大化

- 国内における環境変化 ➤➤ 人口減少、高齢化・少子化、世帯人口の減少

変化するスナック・間食ニーズをとらえ、お客様が求めるニーズを起点に、価値を提供する価値創出型事業へ進化

#### 1 顧客起点での価値創出

- ・ 既存市場での価格帯・パッケージの拡充
- ・ ご褒美やコミュニケーションとしての商品拡大
- ・ 健やかさを訴求する新機能価値の提案
- ・ ギフト・土産向けの開発強化

生産・営業オペレーション改革による収益基盤強化

#### 2 オペレーション力の強化

- ・ 自動化・工場DXの活用による生産効率の向上
- ・ S&OPによるサプライチェーンの最適化
- ・ アナリスト組織の確立と営業組織の見直し、営業アプローチの効率化

強みを生かし、新カテゴリへ事業拡張を加速

#### 3 新カテゴリへの拡張

- ・ エビデンスやパーソナライズニーズを軸にした、スナック・シリアル新規事業の推進
- ・ 営業力・ブランド力を活かした商品カテゴリの多角化
- ・ コアとなる自然素材(ばれいしょ、甘しょ)の専門性を活かした領域拡大

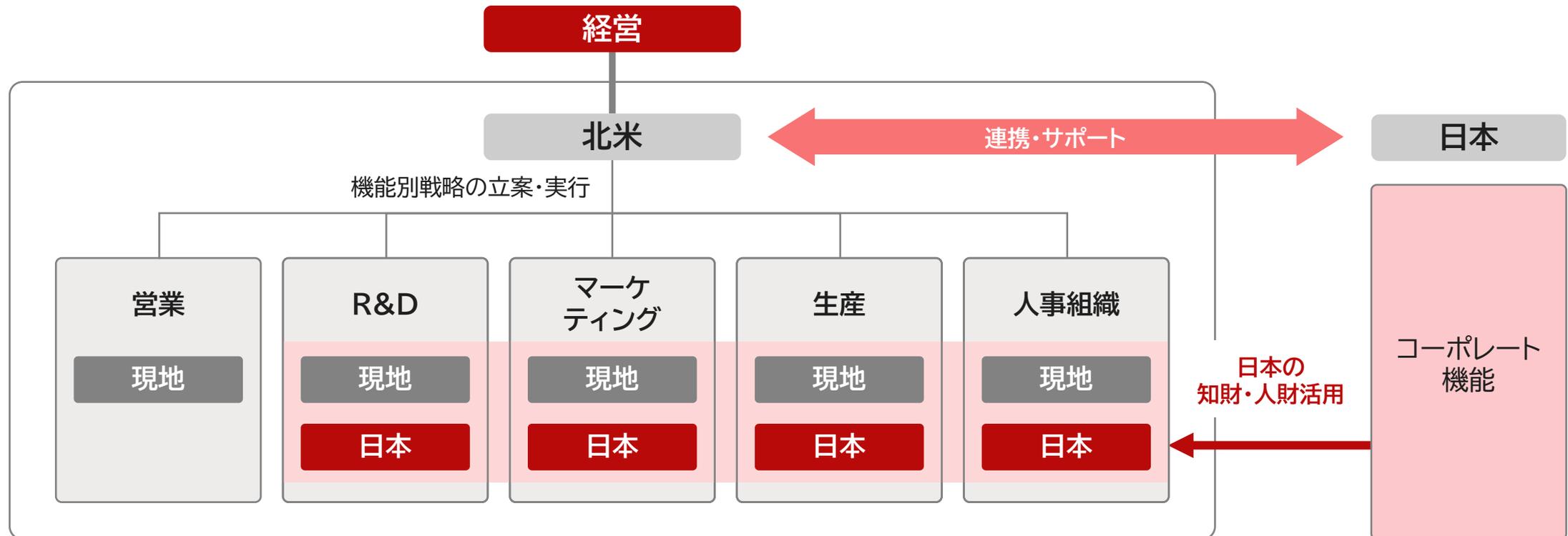
## 6. 成長戦略 | 海外事業

北米を戦略重点地域として選択し、投資を集中して売上最大化を最優先

- ・ マーケティング・R&D費用の投下と人財を強化
- ・ 日本の知見活用で成長を加速

その他地域では既存アセットの最大活用で、中長期成長のための基盤構築を推進

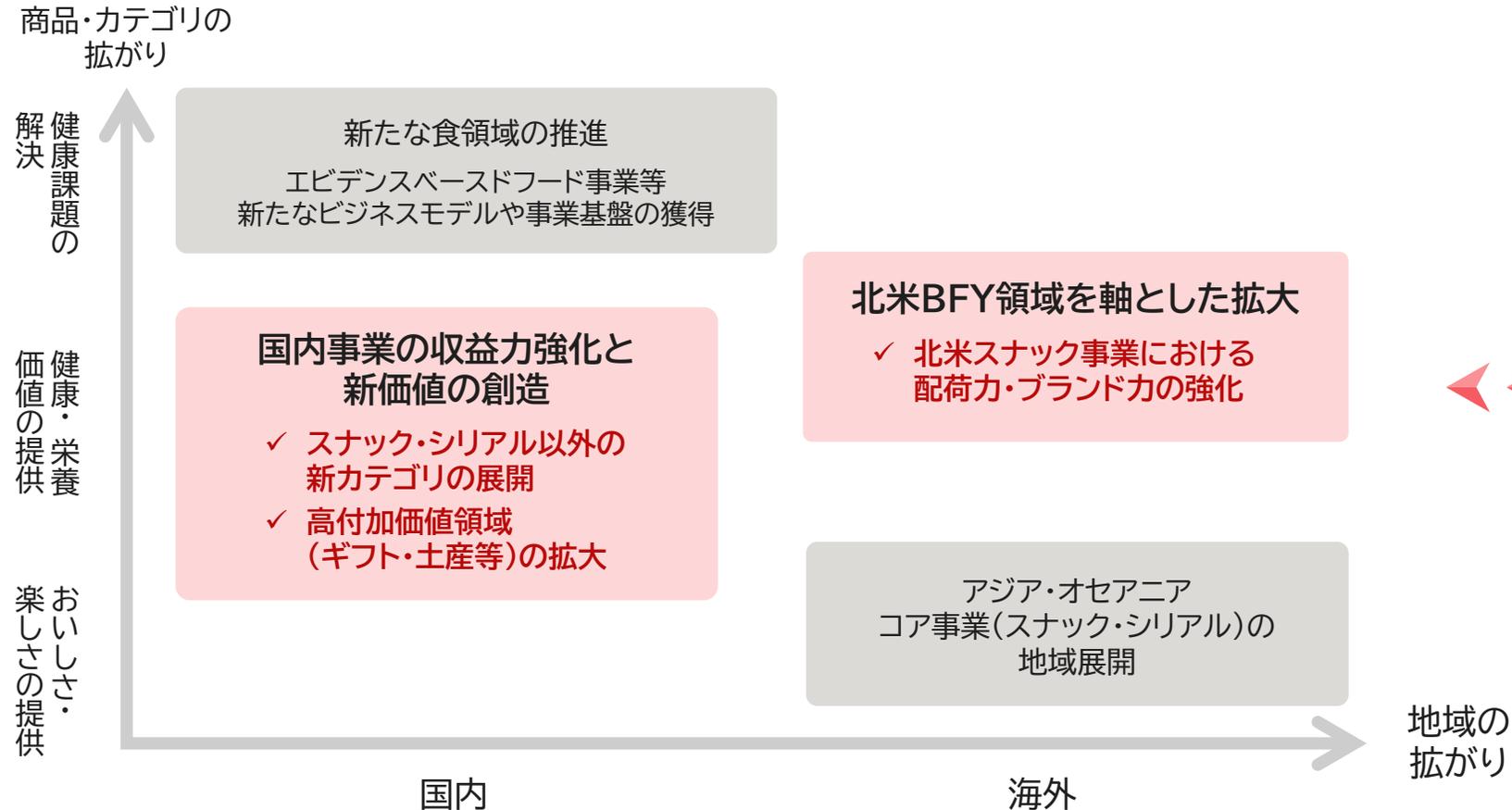
■ 推進体制 現地と日本が一体となる能動的な戦略推進体制



# 6. 成長戦略 | 非連続・M&A方針

国内での持続的成長や海外での成長加速を実現する手段として、M&Aを活用  
 5年間累計で1,000億円以上を想定  
 実効性を確保するため、推進体制と投資判断・モニタリングプロセスを強化

## 非連続成長における優先領域



## 投資判断・モニタリングプロセス

- 既存ビジネスの強化、補完、シナジーが追求できるM&Aの実行
- 投資リターンを最大化するM&Aプロセスの強化
  - ・ M&A担当チームの組成と育成
  - ・ 投資評価会議、経営委員会での徹底した議論
  - ・ 取締役会でのレビュー
- M&A後のPMIの着実な遂行とマネジメント体制の確立

## 6. 成長戦略 | キャッシュ・アロケーション方針

財務レバレッジを活用し、国内コアの収益基盤強化・ポートフォリオ変革を推進する投資を行い、将来のフリー・キャッシュ・フローの最大化を目指す

2027年3月期～2031年3月期(5か年) キャッシュ・アロケーション方針

(単位:億円)

資金調達

営業CF

国内コア事業の収益性向上と  
海外事業の成長によるCF創出

2,000~



1,000~

非連続投資

海外事業や新カテゴリにおける非連続成長のためのM&A等

成長投資

国内外の事業成長のための設備投資

国内:新工場の建設(関東新工場)

成長性の高いじゃがりこや、コーン系スナックなどの  
生産強化

工場DXの推進、生産効率化に向けた投資

海外:アジア地域でのスナック設備増強

1,100~

維持・事業継続投資

事業の安定継続のための投資(老朽化、労働環境対応等)

700

株主還元

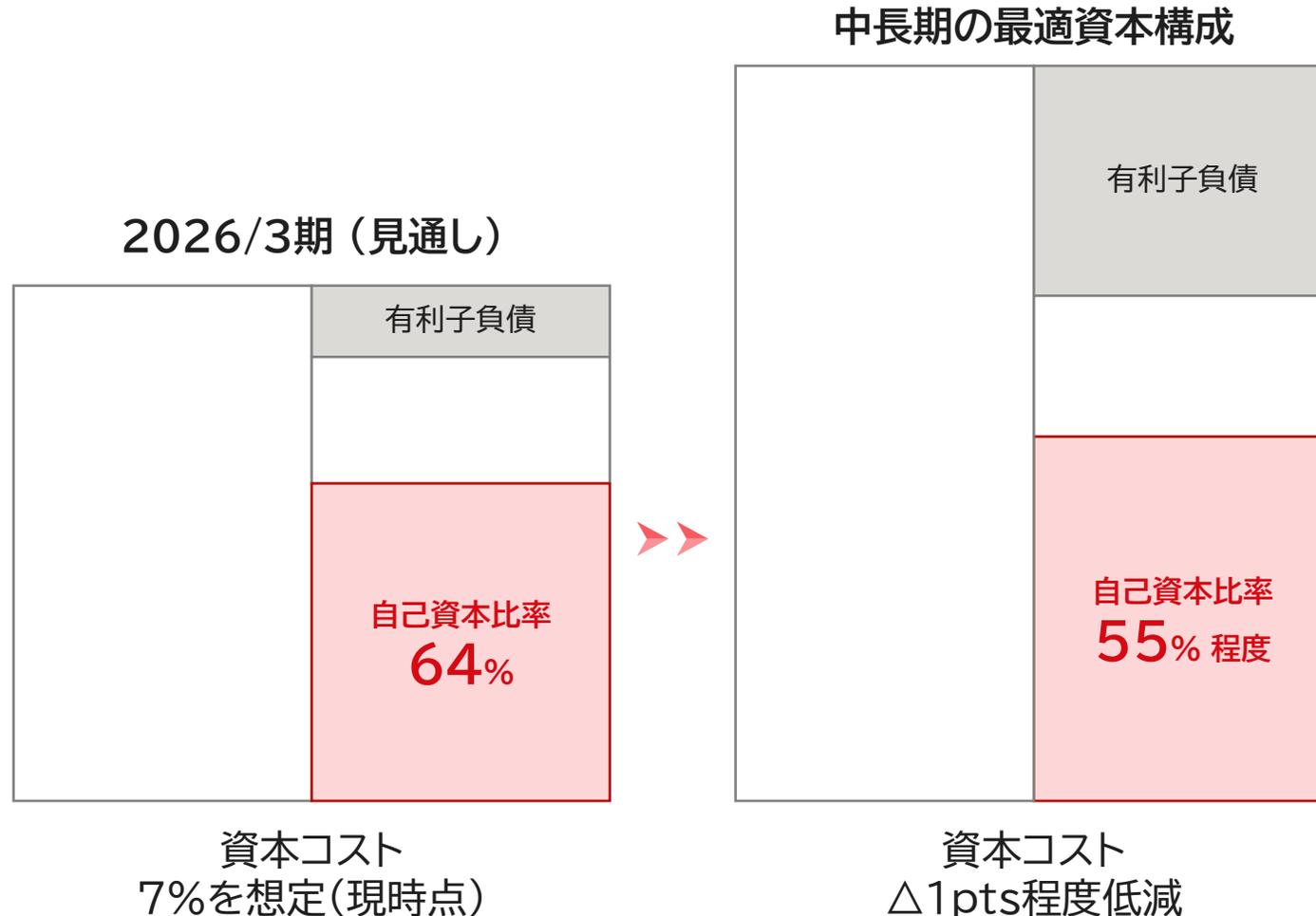
・増配・維持を前提とした累進配当(一株当たり+3円以上/年)

・成長・維持投資の進捗に応じ、機動的な自己株式取得も検討

450~

## 6. 成長戦略 | 最適資本構成

自己資本比率55%程度を中長期の最適資本構成と位置付け、  
その実現を通じて資本コスト約1%の低減を見込む



### 実行手段

- 負債を活用した成長投資・非連続投資  
(財務健全性確保:Net D/Eレシオ 上限0.5)
- 累進配当による株主還元

## 6. 成長戦略 | 株主還元方針

創出したキャッシュを安定的かつ規律ある形で株主に還元する方針に変更  
上場以降の配当金維持・増配を強化し、累進配当を導入

～2026年3月期まで

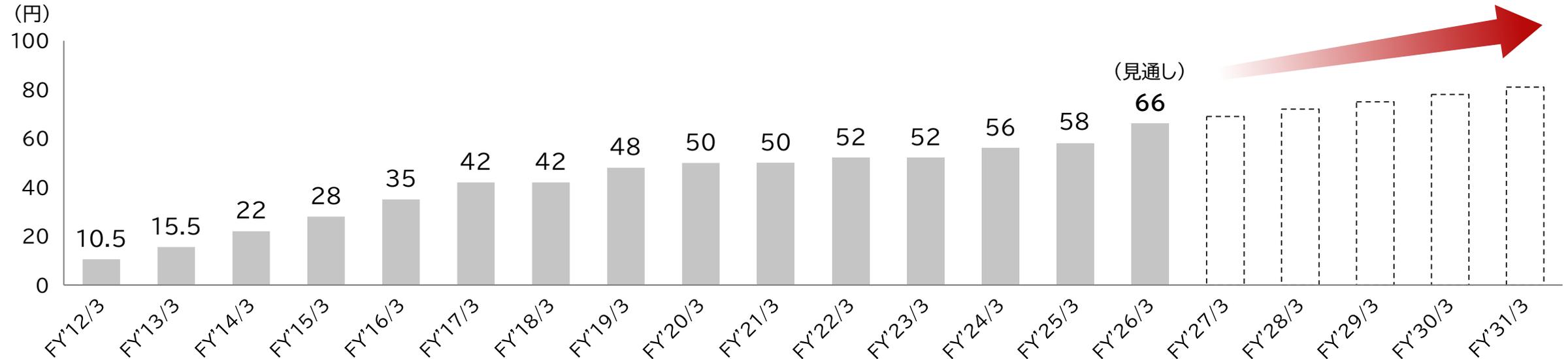
総還元性向50%以上、  
DOE4%を目途に安定的な増配を実施



2027年3月期～2031年3月期(5か年)

- 増配・維持を前提とした累進配当  
(一株当たり每期3円以上の増配)
- 成長・維持投資の進捗に応じ、機動的な自己株式取得も検討

### ■ 一株当たり配当金推移



## 6. 成長戦略 | 人的資本経営

「全員活躍」の方針のもと、従業員の挑戦や創造力を促し、多様な人財が活躍できるよう、2027年3月期より新人事制度を開始

### 基本方針

### 多様な貢献と成長を促す人事制度

#### 求める人財像

地道な努力、工夫・改善を重ね、  
未来に引き継いでいく人財

国内コア事業の強化

利他の精神で  
尊重し、  
協働する

既存の枠にとらわれず、  
未来を切り拓いていく人財

海外・新規領域の開拓

#### 改訂の 要点

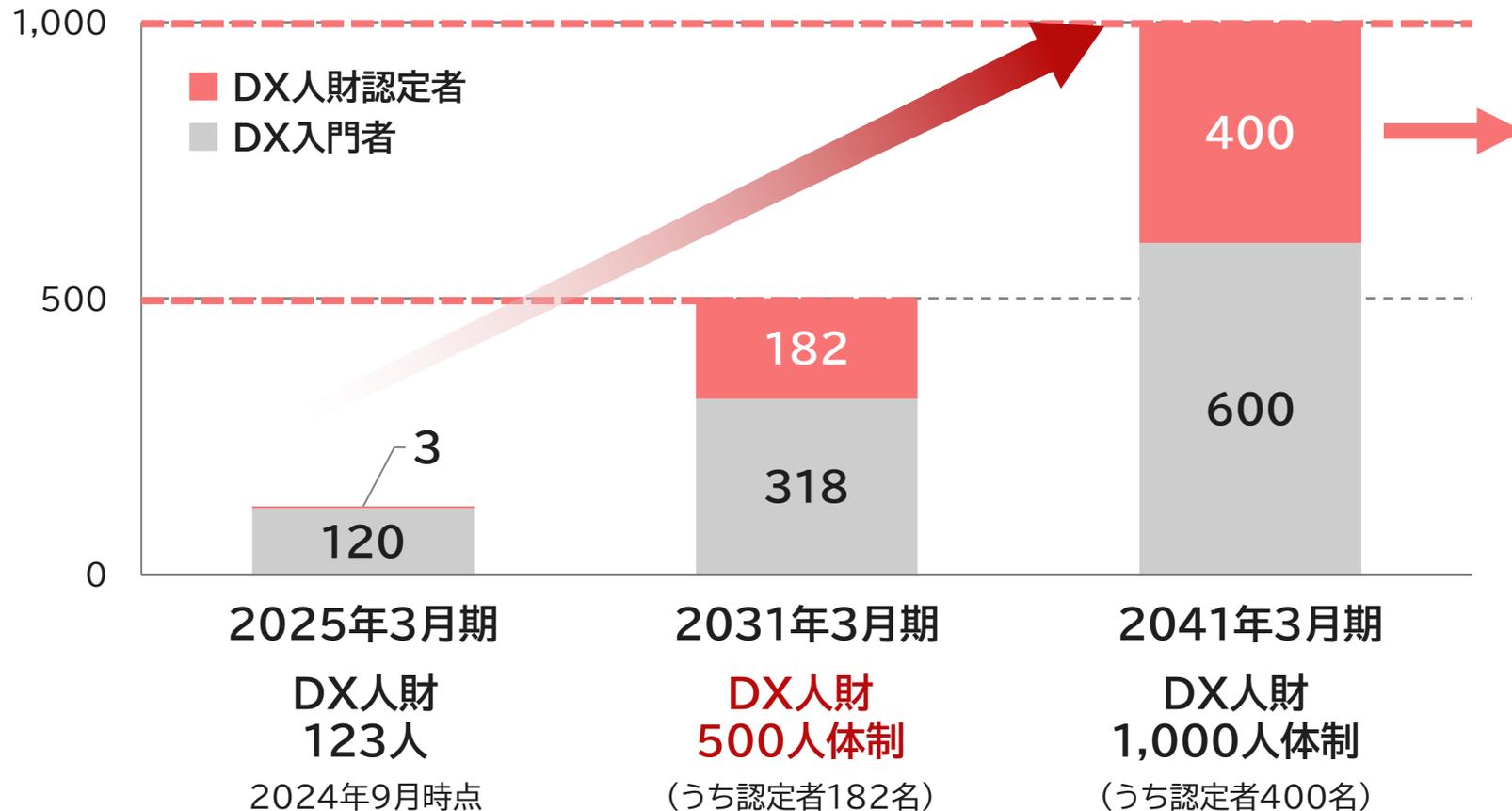
全社員共通の等級制度、チームワークとプロセスを評価するための評価制度

役割に見合った報酬制度、外部競争力のある報酬構成・水準、人財の社内流動化の促進

## 6. 成長戦略 | DX・AI活用による人財の創出価値向上

加速するDX・AIの進展に対応し、人財の創出価値向上のため、DX人財の育成に取り組む

2031年3月期に **500名のDX人財** を目指す



**DX人財認定者**

- スキルに応じた4カテゴリー

DX 名匠	DX 匠
DX 達人	DX 修練者

## 6. 成長戦略 | サステナビリティ

ステークホルダーとともに新たな価値を創造し、  
持続的可能な社会と事業基盤の構築のためサステナビリティ経営を推進

マテリアリティ	主な重点テーマ	ステークホルダーとの共創
 <p>人々の健やかな暮らしと 多様なライフスタイルへの貢献</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健やかな暮らしへの貢献</li> <li>● 消費者意識の多様化に応じた新たな価値提供</li> </ul>	顧客
 <p>農業の持続可能性向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能な原料生産</li> </ul>	社会
 <p>持続可能な サプライチェーンの共創</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境と人権を尊重した責任ある調達</li> </ul>	
 <p>地球環境への配慮</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボンニュートラルの達成</li> <li>● プラスチックによる環境負荷の低減</li> </ul>	
 <p>多様性を尊重した 全員活躍の推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 働き方の多様性への対応</li> <li>● ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョンの推進</li> </ul>	従業員

## 6. 成長戦略 | コーポレート・ガバナンスの強化

経営の意思決定の質を向上させるため、取締役会の独立性と透明性、実効性を高める  
コーポレート・ガバナンス体制へと強化

### ■ 取締役会体制

- 成長戦略の遂行・監督に必要な取締役スキルを再定義し、多様な専門性を持つメンバーを選任
  - 企業財務と資本市場との対話に精通する候補者を新たに2名選任
  - 企業価値向上に繋がる人的資本戦略の評価・モニタリング強化のため「人事・人財開発」を追加
- 執行と監督の分離を明確に、取締役会としての監督機能を強化
  - 社外取締役(独立)を1名増員、独立役員を過半数とした体制へ

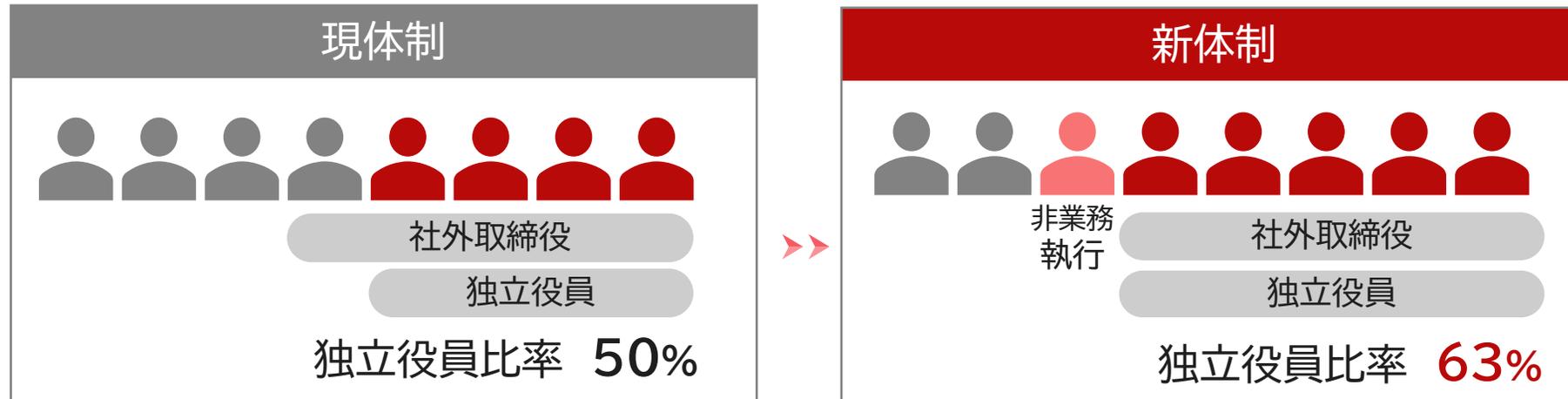
2026年6月開催  
第77回定時株主総会付議予定

#### <スキル・マトリクス>

氏名	当社における地位・担当 (予定)	期待される役割・専門性の項目							
		企業経営	グローバル	マーケティング・ ブランド戦略	新規・ イノベーション・ DX	人事・ 人財開発	サステナ ビリティ	財務・投資	法務・リスク マネジメント
江原 信	代表取締役社長兼CEO	●	●	●	●	●	●		
田邊 和宏 <span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">新任</span>	取締役執行役員兼CFO兼CDXO	●	●		●			●	●
Weiwei Yao	取締役(非業務執行)	●	●	●					
宮内 義彦	取締役(社外) <span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">独立</span>	●	●			●		●	
桐山 一憲	取締役(社外) <span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">独立</span>	●	●	●		●			
杉田 浩章	取締役(社外) <span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">独立</span>	●	●		●	●			
鈴木 貴子	取締役(社外) <span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">独立</span>	●	●	●			●		
松本 佐千夫 <span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">新任</span>	取締役(社外) <span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">独立</span>	●	●					●	●

## 6. 成長戦略 | コーポレート・ガバナンスの強化

体制見直しの結果、独立役員比率は50%から63%へ



### ■ 役員報酬制度

モニタリング体制の強化と合わせて、企業価値向上を促進する役員報酬制度への変更を検討中

- 業績連動型株式報酬割合の拡大
- 評価指標として株価指標(TSR)を導入

# 7. 成長ガイドライン

		2024年3月期 ~2026年3月期 修正計画	2027年3月期 ~2031年3月期	2032年3月期 ~2036年3月期	
経済価値	稼ぐ力向上	オーガニック売上成長率	+7%	+7%~	+7%~
		EBITDA成長率	+8%	+10%~	+10%~
			国内事業	+7%	+10%~
	海外事業	+10%	+15%~	+15%~	
	EBITDAマージン	12.7% (2026年3月期)	14%~ (2031年3月期)	16%~ (2036年3月期)	
ポートフォリオ 変革	成長領域(海外・新カテゴリ) 売上高比率	30% (2026年3月期)	40~45% (2031年3月期)	50% (2036年3月期)	
資本効率向上	ROE	8.5% (2026年3月期)	10%~ (2031年3月期)	15% (2036年3月期)	
	ROIC	8.1% (2026年3月期)	8%~ (2031年3月期)	13%~ (2036年3月期)	
社会価値	従業員	人的資本経営の強化	カルビー人的資本インデックス 79.90(2025年3月期) → 81.28(2031年3月期)		
	社会	サステナビリティ経営の推進	5つのマテリアリティに基づく重点テーマ		

# Appendix

統合報告書:

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

サステナビリティサイト:

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

Human Capital Report:

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

カルビーDXロードマップ:

[https://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2025/dx\\_roadmap2025.pdf?202510](https://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2025/dx_roadmap2025.pdf?202510)

国内ばれいしょ安定調達取り組み:

[https://www.calbee.co.jp/ir/ataglance/pdf/2025/procurement\\_of\\_%20potatoes.pdf](https://www.calbee.co.jp/ir/ataglance/pdf/2025/procurement_of_%20potatoes.pdf)

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。