

2026年3月30日開催 成長戦略説明会での主な質疑応答

Q1. 成長ガイドラインで2031年3月期のROEを10%以上としているが、すでに10%超の実績もある中で改善メッセージが弱く見える。

2031年3月期のROEについては10%を確実にクリアし、それ以上を目指していく。2036年3月期に15%を目指す。2031年3月期までの5年間は成長投資期であり、海外成長投資や新工場稼働などが含まれる。新工場稼働開始前までは国内コア事業の利益率を上げていく。

Q2. なぜEBITDA成長率のみを開示し、営業利益や当期純利益の開示がないのか。

我々が5年から10年の経営スパンで重視しているKPIとしてガイドラインをセットしている。稼ぐ力を最重要視しており、EBITDA成長率を示している。

Q3. ポートフォリオ変革において将来的に海外・新カテゴリー事業が4~5割まで拡大する見通したが、その牽引役は北米が中心という理解でよいのか。

海外事業については北米が成長の中心となる。一方、国内事業についても、北海道におけるばれいしょの大幅減収の影響を踏まえレジリエンス強化が不可欠であり、生ばれいしょに依存し過ぎない体制構築が重要なテーマと認識している。

Q4. 海外事業において北米を重点地域と位置づけた背景は何か。なぜ勝ち切れると考えているのか。これまでの考え方からどのような変化があったのか。

海外事業ではこれまで経営資源の配分が分散しており、選択と集中が十分でなかったという反省がある。世界最大のスナック市場である北米に、より資源を集中する方針とした。

北米では食生活の変化が進み、プロテインや食物繊維を含む食品の需要が高まり、Better for you 市場やその周辺領域がこれからも拡大していくと見ている。現状の「Harvest Snaps」ブランドは、インフレ下でBetter for you 市場が伸び悩む中でも、売上を伸長しており、非常に高い評価を得ている。しかし、このブランドの強みをまだ十分に生かし切れておらず、プロモーションを強化していけば、成長余地は大きいと考えている。

「Harvest Snaps」ブランドの商品ポートフォリオの拡充や健康軸の商品を広げていく。まだ多くある未開拓のチャンネルも切り開いていく。これまではマーケティング投資が不足していたため、今後は人的資源やマーケティングに重点的に投資を行う。国内で培ったR&Dの力をさらに横展開し、カルビーらしい商品を届けることで、より一層我々の強みを活かせると考えている。

また、スナックの中でもアジア系やエスニック系のおいしさを嗜好する領域も高い成長率があり、ここにも棚を広げるチャンスがあると思っている。「かっぱえびせん」をはじめとした既存製品を強化する。また、日本の商品開発力、フレーバーや食感の知見も活用できると考えている。

Q5. 北米におけるM&Aについて、どのような機能を強化する企業を対象としているのか。

配荷力を持つ企業、または当社のBetter for you 領域を補完できる技術を有する企業が対象になると考えている。

Q6. 北米に集中する中で、他地域の取捨選択はどのように考えているのか。

北米の成長を支えるためにもその他の地域でのキャッシュ創出が重要である。アジアなどで既存設備を最大限活用してキャッシュを創出していく。

Q7. Change2025で成長投資800億円を掲げながら、約500億円未達となった理由は何か。

インフレなどに伴う設備投資の遅れや、M&A 専任体制がなくなりサーチが不足していたことが要因である。今年度M&A 専任チームを設けており、今後はより効果的に資源を投下していく。

Q8. 海外事業では投資不足だけでなく、オーガニック成長の実行にも課題があったのではないかと。投資で解決できるのか。指揮系統、実行体制の再構築が必要ではないか。

海外ではVolatility が高いという課題がある。分権化によりカルビーの強みを十分に生かし切れていな

かった。主要ブランドについては本社主導でグローバルにコントロールする体制を構築済み。R&D やマーケティングなどコーポレート機能の関与を強め、現地法人を支援する体制を整えている。

Q9. 国内事業で今後 5 年間、EBITDA10%以上の成長を見込む背景は何か。北海道産ばれいしょ不足の反動を除いても、継続的な高成長は容易ではないのではないか。

顧客起点での価値創出、オペレーション力の強化、新カテゴリーへの拡張の3点にフォーカスする。商品開発とマーケティング、S&OP や工場 DX による損益分岐点の低減を通じて、EBITDA マージンの向上が可能と考えている。顧客起点での価値創出、オペレーション力の強化を合わせて 2pts 程度のマージンの改善ができると考えており、加えて、新カテゴリーでも売上・利益の成長を目指す。

Q10. 顧客起点の価値創出というが、商品多様化を進めると自社内でのカニバリゼーションが起きないのか。S&OPとしてSKU削減をしていたが、考え方が変わったのか。

同質的な商品では棚の奪い合いになるが、潜在ニーズを刺激する商品であれば、従来の棚以外への展開も可能であり、テストでも良好な結果が出ている。松竹梅の価格帯の組み合わせにより、カニバリゼーションを抑えながら拡大できると考えている。

国内事業は収益率向上が重要である。S&OP の取り組みで SKU 別の損益が見えるようになったことから、より収益性の高い商品を選択、拡充していく。その一環として、広島はつかいち工場でジャパンフritレーのポップコーンなどのライン新設を決定した。

Q11. 株主還元は每期 3 円以上の増配を示している一方で、総還元性向や DOE のターゲットはない。5 年間は株主還元よりも成長投資を優先するのか。

株主還元は最重要経営課題と考えている。5 年間で約 450 億円の株主還元を実行していく。每期 3 円以上の増配を基本としつつ、営業キャッシュフローや成長投資・維持投資の進捗次第で機動的な自己株式取得も行っていく。成長投資・非連続投資による企業価値を上げ、株価を意識した経営をしていく。

以上