

カルビーグループ成長戦略 Accelerate the Future

2026年3月30日

Calbee

© Calbee

社長の江原でございます。
本日はご多用の折、成長戦略説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。
日ごろより、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。
ただいまより、カルビーグループ成長戦略について、ご説明いたします。

1. 私たちの原点 | 理念と経営の想い

握りだそう、自然の力。
Calbee

- 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。

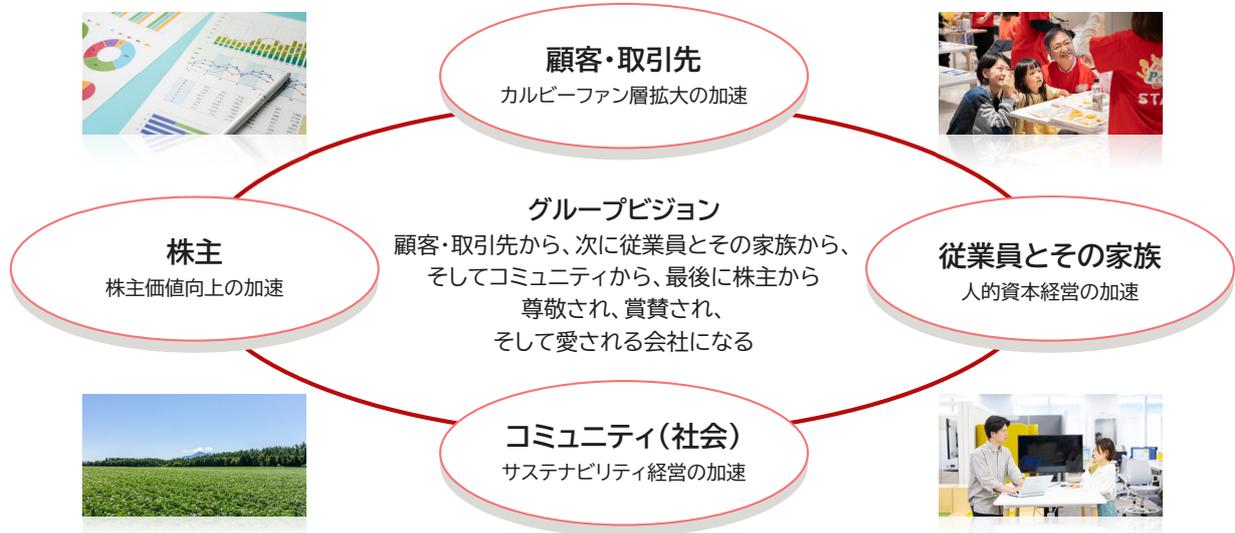
© Calbee 1

はじめに、私たちの原点である企業理念と、経営として目指す方向性についてお話しします。当社は、自然の恵みを大切に活かし、おいしさと楽しさを創造することで、人々の健やかな暮らしに貢献することを企業理念としています。この理念は、カルビーグループで働く私たち一人ひとりの誇りであり、すべての事業活動の原点です。

私たちは、この理念を軸に、10年後の未来に向けてその価値をさらに発展させていきます。自然素材の力を活かして新たな価値を創造し、人々の心と身体のWell-beingを実現することで、世界中の笑顔に寄り添い続ける存在でありたいと考えています。

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



当社を取り巻くステークホルダーに対しては、今後の大きな環境変化の中にあっても、常に笑顔を生み、ともに成長していける企業であり続けたいと考えています。

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



10年後を見据えた事業環境は、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、そして気候変動の深刻化など、すでに大きな変化が現実のものとなっています。このような変化は、生活者の価値観や行動そのものを大きく変えていきます。

私たちは、生活者の価値観や行動の変化を的確にとらえ、変化に合わせて自身も変わり続けてまいります。

国内コア事業で培ってきた強みを軸に、生活者により深く寄り添う商品・サービスの提供へと進化してまいります。そして、これまで十分に展開できていなかった地域、ニーズ、商品軸へと領域を拡張し、新たなお客様を含めたより幅広いお客様へ価値をお届けしてまいります。

その実現にあたっては、自前主義から脱却し、市場やステークホルダーとの共創を通じた事業拡大が不可欠です。

私たちのものづくりや品質の強みを活かし、さまざまなパートナーとともに食の未来を創り出してまいります。

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

ここから、成長戦略についてご説明いたします。

前回の成長戦略「Change2025」は、構造改革の3年間と位置づけ、国内コア事業の収益力強化とポートフォリオ変革に取り組んでまいりました。

国内コア事業では一定の成果を上げることができた一方で、ポートフォリオ変革は道半ばという認識です。

現状の立ち位置を踏まえ、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、次の成長戦略では、2035年を見据えたバックカスティングにより戦略を再構築し、企業価値のさらなる向上を目指します。

取り組むべきテーマは5つです。

事業強化による「オーガニック成長の加速と稼ぐ力の向上」
投資強化による「成長領域によるポートフォリオ変革とレジリエンスの強化」
財務、経営管理高度化による「資本効率を重視した経営の徹底」
成長を支える「人的資本の強化」「コーポレート・ガバナンスのさらなる強化」

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
収益力強化 量的拡大からの脱却	<ul style="list-style-type: none"> 適切な価格訴求とDXを活用した取り組み(S&OP・工場DX)が進み、収益性向上を実現 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 	<ul style="list-style-type: none"> コスト上昇、原料リスクに対するレジリエンス向上 投資による固定費増加を打ち返す生産性向上
ポートフォリオ変革 成長領域へのリソース集中	<ul style="list-style-type: none"> 海外事業全体で持続的な売上成長を実現 海外事業の利益創出基盤を強化(北米、アジア) 食と健康「Body Granola」の認知を拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 海外事業の収益性向上は道半ば 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
事業基盤強化 変革実行のための事業基盤・仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> 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 グローバル連携に向けたコーポレート組織の設置 変革への意識変化と従業員エンゲージメントの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 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

「Change2025」における最大の成果は、国内コア事業において、機動的な価格改定の適時実行とブランド価値向上を両立させ、量的拡大から質的拡大への転換を進めた結果、収益力が強化された点でございます。

また、迅速な意思決定体制の構築や従業員の意識変化を通じた事業基盤の強化に加え、ポートフォリオ変革として、食と健康領域における認知拡大に向けた取り組みも着実に前進いたしました。

一方、課題としては、海外事業において、さらなる経営基盤の強化および成長投資が十分に進まず、期待した成長水準に達しなかった結果、地域的なポートフォリオの拡大が進まなかった点が挙げられます。

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

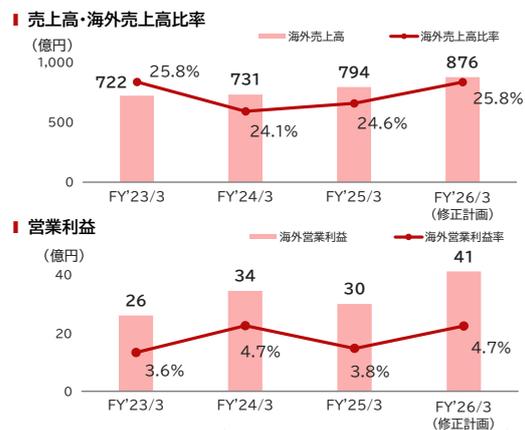
✓ 経営資源投下と人材育成の不足

- 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・経営管理人材の育成不足

✓ 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



Change 2025 © Calbee 6

海外事業ではこの3年間で売上・利益ともに伸長しましたが、その成長スピードと業績の安定性の面では十分とは言えませんでした。

その主な要因は2つあると認識しております。

1つ目は、経営資源配分の優先順位が不明確で、人材育成を含め資源がやや分散してしまったことです。

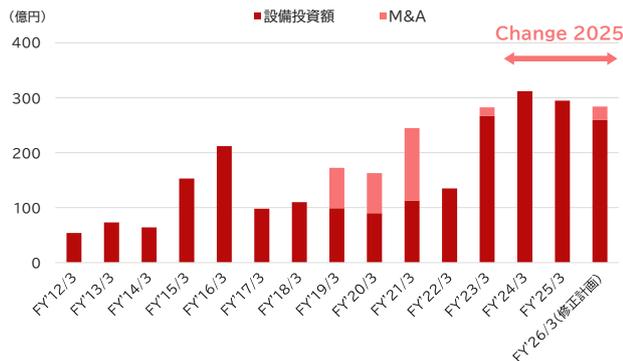
2つ目は、国内で培った知見や資産の活用、コーポレート機能の連携が限定的で、その強みを海外事業へ十分に展開できていなかったことです。

今後の海外成長加速に向けては、資源配分の集中と、グループ全体での専門性と知見の最大活用が不可欠となります。

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



続いて投資の振り返りです。

設備投資については、過度な投資抑制の水準から脱却し、国内での新工場投資を含め、適切な規模で継続してきました。

一方で、成長領域やM&Aへのキャッシュアロケーションは、約500億円が未消化となりました。

背景には、海外事業における既存の設備能力の活用不足や、M&Aを含む非連続投資に対するフォーカス不足がございます。

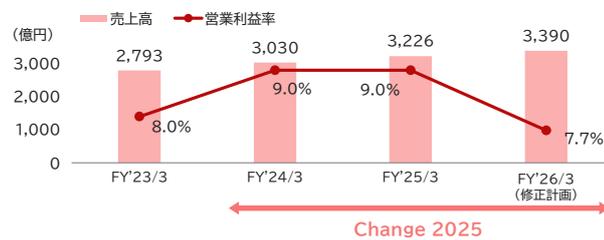
これに対して、今後は事業戦略の明確化と、投資を機動的に実行する組織・仕組みの強化を図り、投資の選択と集中を進めてまいります。

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



3年間の取り組みを通じて国内コア事業の収益力強化は着実に進展し、過去2年間においては、売上高、営業利益ともに過去最高を更新し、ROEも10%を超える水準を達成しました。しかし最終年度は、北海道における馬鈴薯の大幅減収や品質劣化の影響を受け、国内コア事業が失速し、成長ガイドラインの達成には至らない見通しです。

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



変革や業績の進捗を踏まえて、当社株価は、結果として、インデックスを大きく下回るパフォーマンスとなりました。

■ 2035年成長戦略スローガン

Accelerate the Future

~Smiles from all our stakeholders~

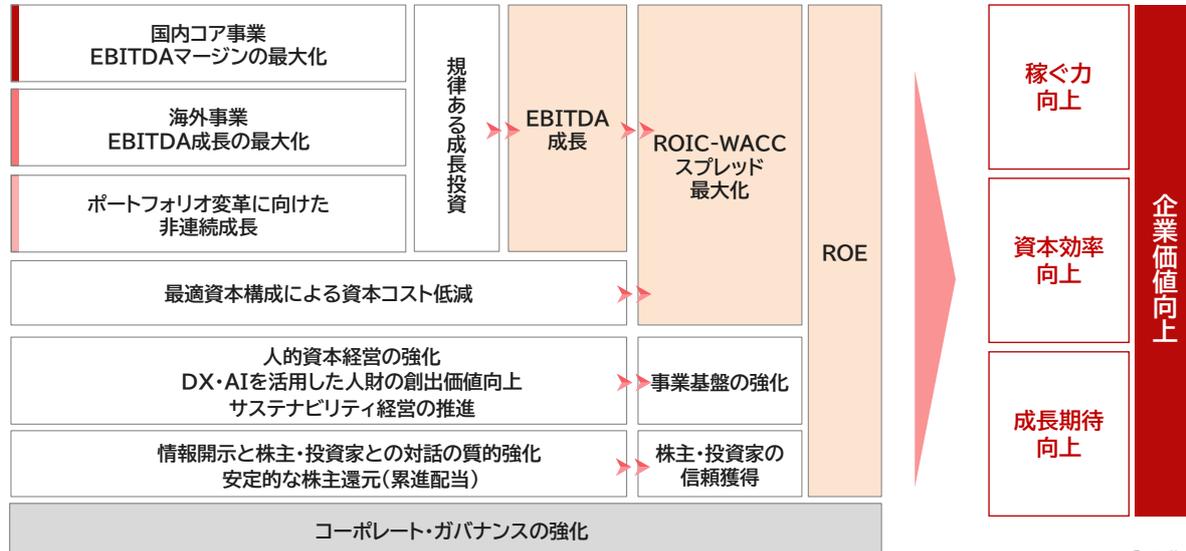
世界中の笑顔に寄り添い続けるべく、
商品・サービスの提供領域の拡張、新たな価値の創造によって
企業価値の向上を目指します
また、グループ全体の持続的成長とレジリエンス強化を実現します

こうした振り返りと事業環境変化を踏まえて、2035年までの成長戦略を策定し、スローガンとして、「Accelerate the Future」を掲げました。

今まで以上のスピードで変革を実行し、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、同時に、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



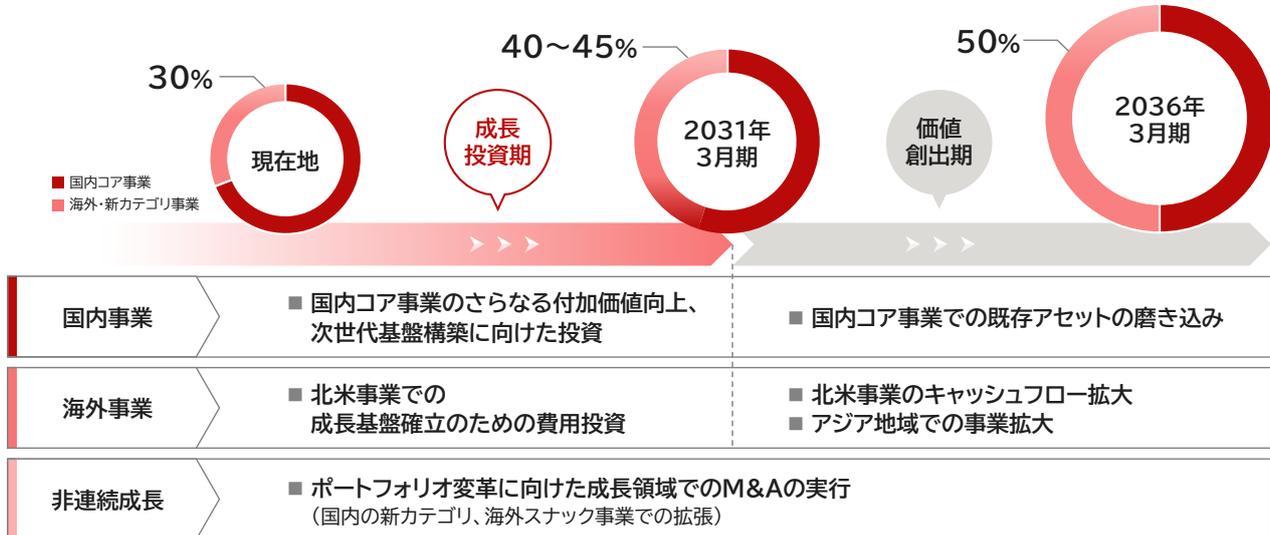
このスローガンのもと、当社グループは、グローバルに価値を届ける企業として、経済価値と社会価値の両立による企業価値向上を進めてまいります。

国内コア事業ではEBITDAマージンの最大化、海外事業ではEBITDA額の最大化を重点指標とし、規律ある成長投資を通じて稼ぐ力の向上を図ってまいります。

そして、全社としては、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3本柱で、中長期的な企業価値向上に取り組んでまいります。

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



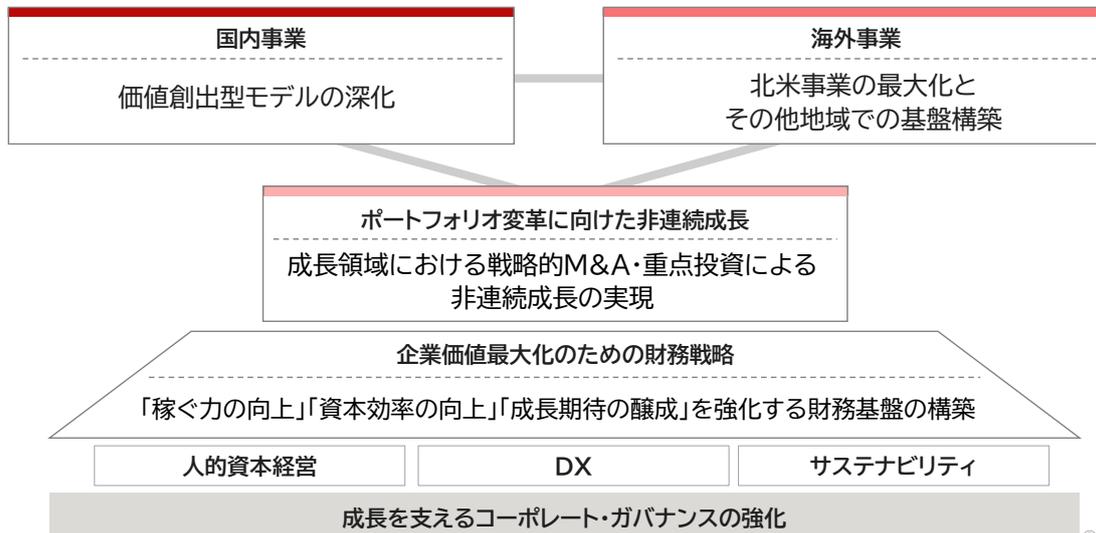
2035年までの10年間のうち、今後5年間で「成長投資期」、その後の5年間で「価値創出期」と位置づけ、段階的に企業価値を高めていきます。

国内コア事業でさらなる付加価値向上を図り、キャッシュ創出力を拡大するとともに、海外事業では、北米を戦略重点地域とし、成長基盤確立のための費用投資および成長領域でのM&Aを集中的に実行します。

これにより、国内売上高比率が約7割という現状から、将来的には成長領域の売上高比率を50%まで高め、持続的に成長できるポートフォリオへと転換していきます。

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キャストिंग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



こちらが、2027年3月期から2031年3月期までの成長戦略における4つの重点項目です。

国内事業、海外事業、非連続成長、財務戦略の4つのテーマを軸に推進し、それを支える基盤としてコーポレート・ガバナンスの強化に取り組めます。

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

1	顧客起点での価値創出	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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
2	オペレーション力の強化	<p>生産・営業オペレーション改革による収益基盤強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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
3	新カテゴリへの拡張	<p>強みを生かし、新カテゴリへ事業拡張を加速</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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

国内事業は、当社における最重要のキャッシュ創出事業です。3つの取り組みを通じて、価値創出型モデルを深化させ、EBITDAマージンの最大化を目指してまいります。

1点目は、顧客起点での価値創出です。生活者ニーズを起点に、スナックの新たな価値を提供するため、商品の幅を拡充してまいります。

2点目は、オペレーション力の強化です。工場DX、S&OPの本格導入、営業組織・アプローチの見直しを通じて、収益基盤を強化してまいります。

3点目は、新カテゴリへの拡張です。当社が培ってきたものづくり力、営業力、自然素材の専門性を活かし、スナック・シリアルにとどまらない領域へ挑戦してまいります。

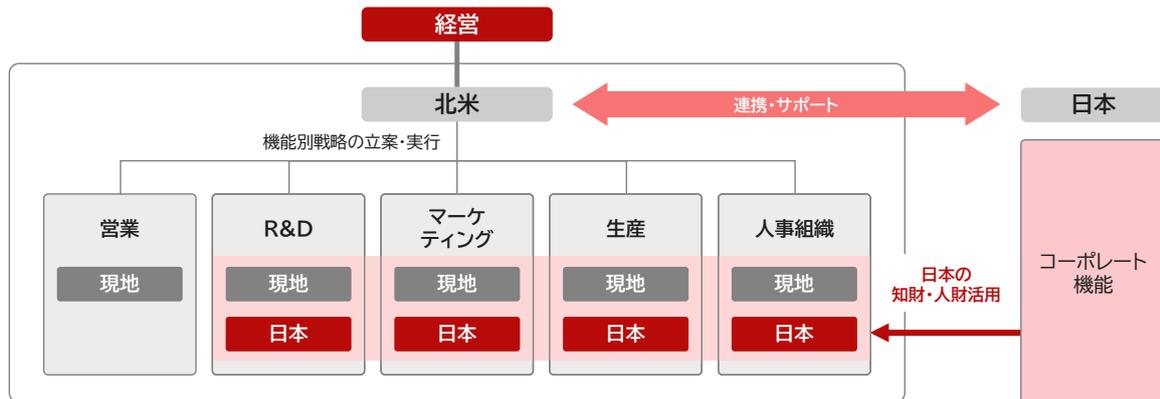
6. 成長戦略 | 海外事業

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



海外事業では、売上成長に伴うEBITDAの拡大を目指します。

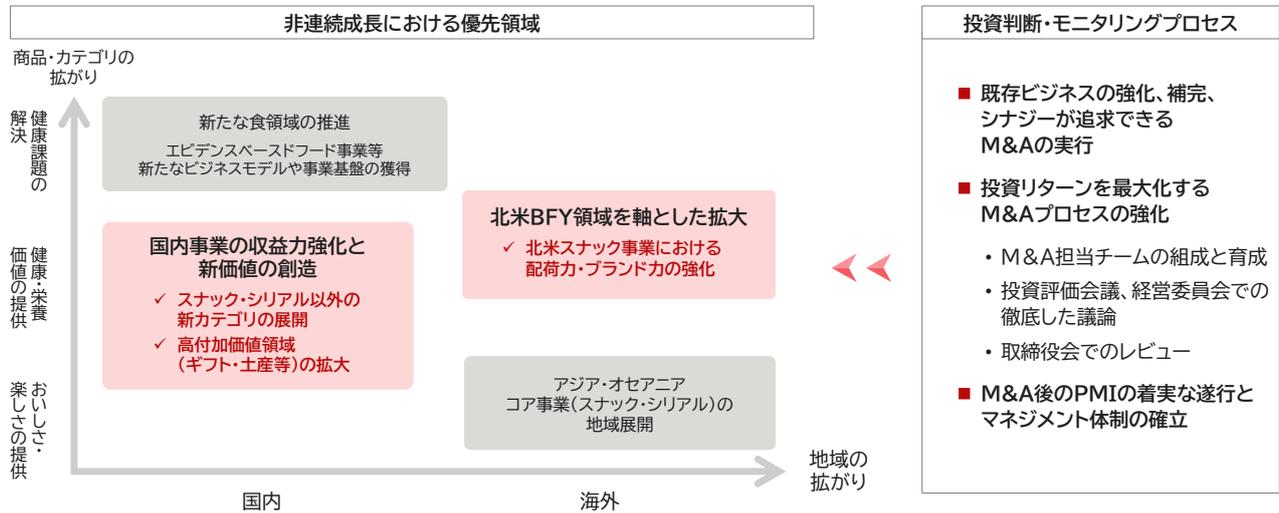
今後5年間は、北米を戦略重点地域と定め、マーケティング、R&Dへの費用投資に加え、人財や日本の知見を重点的に投入し、売上最大化を図ってまいります。

現地組織と日本のコーポレート組織が機能別に連携し、戦略立案から推進まで一体となった体制を構築し、実行力を高めてまいります。

そのほかのアジア地域については、既存アセットを最大限活用し、中長期成長に向けた基盤構築を進めてまいります。

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



既存事業での成長に加えて、事業成長を加速させる手段として、M&Aを活用してまいります。

M&A投資額としては、5年間累計で1,000億円以上を想定しています。

フォーカス領域は、北米におけるBFYスナックの強化、ならびに国内事業の拡張につながる新カテゴリ、ギフト・土産領域です。

併せて、投資推進体制および投資判断・モニタリングプロセスを強化します。

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



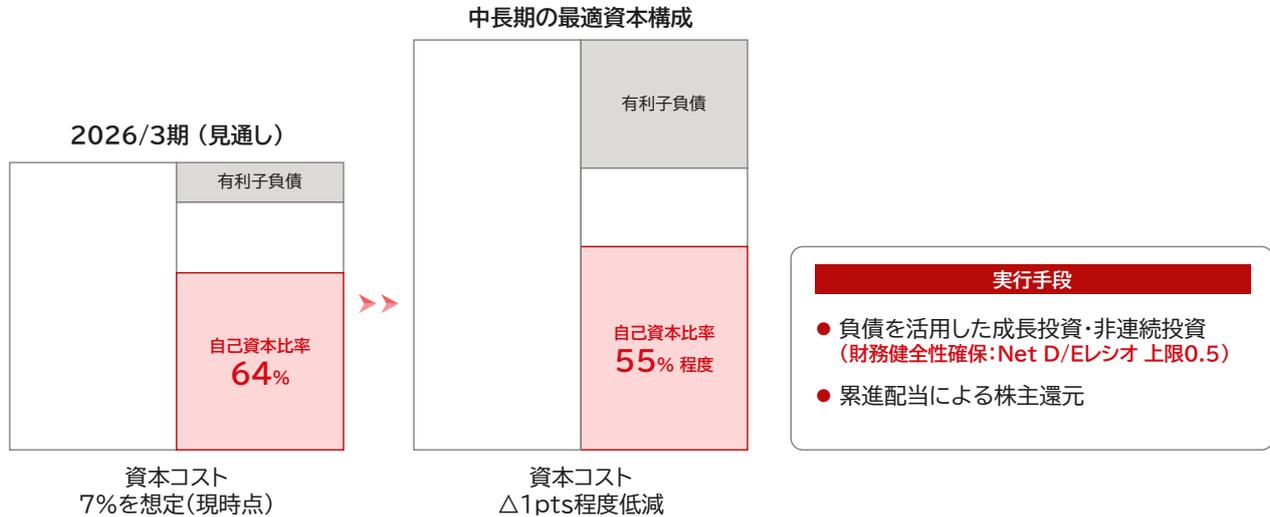
こちらが、成長戦略遂行に向けたキャッシュ・アロケーションの考え方です。

国内コア事業および海外事業から創出したキャッシュを成長投資に投下し、その成果を再びキャッシュ創出につなげる好循環を通じて、EBITDAの持続的な成長を目指してまいります。

財務レバレッジを適切に活用しながら、成長領域へのM&Aに加え、国内コア事業の競争力強化に向けた成長投資を行い、将来的なフリー・キャッシュ・フローの最大化につなげます。

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



財務健全性を確保した最適資本構成として、自己資本比率は55%程度を想定しています。
資本コストを1ポイント程度低減し、EBITDA成長とあわせてROIC－WACCスプレッドの
最大化を目指します。

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

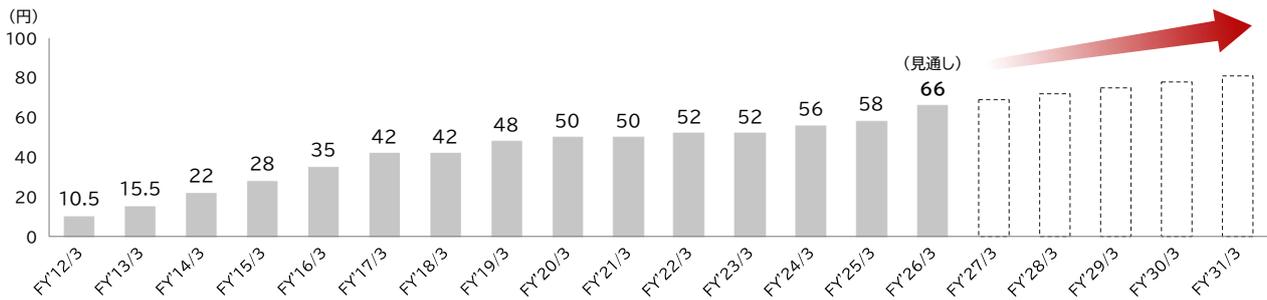
～2026年3月期まで

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
(一株当たり毎期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



© Calbee 19

株主還元については、上場以来継続してきた増配方針を踏まえつつ、今後はより安定的かつ規律ある方針へと進化させます。

今後5年間は、1株あたり毎期3円の増配となる累進配当を実施し、成長投資の進捗に応じ、機動的な自己株式取得も検討いたします。

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

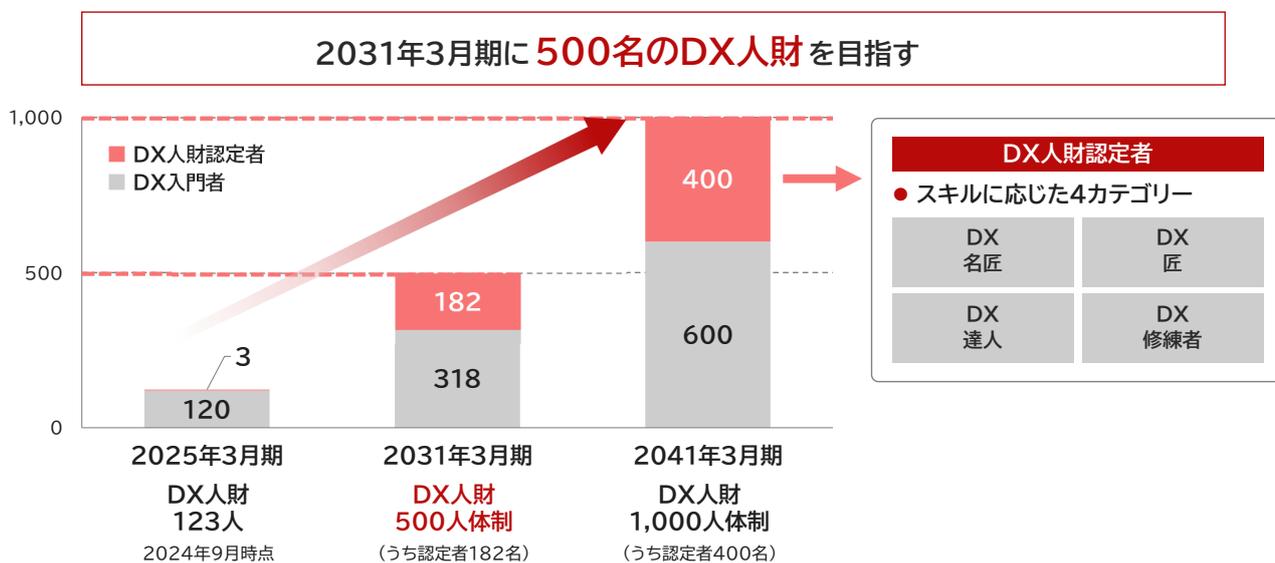
全社員共通の等級制度、チームワークとプロセスを評価するための評価制度

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

成長戦略を支える事業基盤として、人事制度の改革を進めます。
2027年3月期より新たな人事制度を導入し、「全員活躍」を掲げ、従業員の挑戦と創造力を引き出す仕組みを整えます。

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



DX・AIの加速度的な進展を踏まえ、成長領域への注力と価値創出を加速させるため、DX人財の育成を強化します。
5年後には、500名のDX人財輩出を目指します。

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

続いて、サステナビリティ経営の推進についてです。

サステナビリティ経営は、当社の経営の根幹である「ステークホルダーとの共創」そのものです。

事業活動を通じて持続的成長と持続可能な社会の実現を図り、ステークホルダーとともに新たな価値を創造してまいります。

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 (新任)	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) (独立)	●	●			●		●	
桐山 一憲	取締役(社外) (独立)	●	●	●		●			
杉田 浩章	取締役(社外) (独立)	●	●		●	●			
鈴木 貴子	取締役(社外) (独立)	●	●	●			●		
松本 佐千夫 (新任)	取締役(社外) (独立)	●	●					●	●

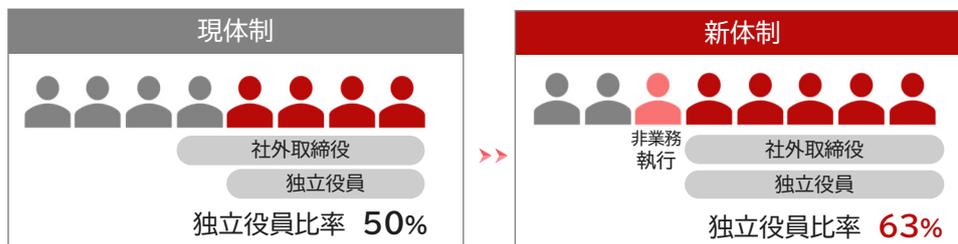
23

最後に、これらの成長戦略の遂行を支える基盤として、コーポレート・ガバナンス体制の強化についてご説明します。

取締役会の独立性・透明性・実効性を高め、経営の意思決定の質を向上させます。
新たな成長戦略の遂行と監督に必要なスキルマトリクスを再定義し、企業財務や資本市場に精通した取締役2名を新たに選任いたしました。

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

独立社外取締役を1名増員したことで、独立役員が過半数を占める体制とし、取締役会の監督機能を強化してまいります。

また、役員報酬制度につきましても、企業価値向上との連動を一層強化するため、株式報酬比率の引き上げや株式指標の導入などについて現在検討を進めております。

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%~	+8%~
		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		

こちらが、本成長戦略の実行に向けた成長ガイドラインです。
経済価値と社会価値の双方を今後10年で高めることで、企業価値の持続的な向上を目指してまいります。

本日は、2035年を見据えた成長戦略の全体像についてご説明しました。
次回、5月の通期決算発表会では、次年度計画を含め、より詳細な事業戦略をご説明する予定でございます。

以上で、説明を終了いたします。
ご清聴、誠にありがとうございました。

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

国内ばれいしょ安定調達取り組み:

https://www.calbee.co.jp/ir/ata glance/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。