掘りだそう、自然の力。
Calbee

TSE code : 2229
カルビー株式会社
2026.11.6

カルビーグループ決算説明会

2027年3月期 上期

2026年4月1日～2026年9月30日

1. 2027年3月期上期総括と今後の見通し
成長戦略 Accelerate the Future の進捗
代表取締役社長 兼 CEO 江原 信

2. 2027年3月期上期業績報告
取締役執行役員 兼 CFO 田邉 和宏

© Calbee

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、2027年3月期上期総括と今後の見通し、ならびに成長戦略Accelerate the Futureの進捗についてお伝えいたします。

エグゼクティブサマリ

掘りだそう、自然の力。 Calbee

上期総括と今後の見通し

国内・海外ともに販売堅調で100億円増収、国内が牽引し営業利益は17億円増益、利益は計画を上回る進捗

下期も地政学的リスクや為替動向等の外部環境の変化に機動的に対応し、業績を着実に積み上げる

＜上期決算＞

- 国内はスナックの堅調な販売やせとうち広島工場の稼働増も貢献
- 海外はアジア・オセアニア地域の業績堅調

＜下期見通し＞

- 今秋の北海道産ばれいしょの収量は想定通り、品質も良好の見通し
- 中東情勢含む外部環境の変化を見極め、国内を中心に迅速に対応し、下期計画の達成を目指す

成長戦略 Accelerate the Future

上期は国内・海外で**成長加速に向けた基盤づくりを推進**

下期は事業環境の変化に迅速に対応しつつ、具体化した施策を実行し、来期以降の成長につなげる

資本政策

2025年11月に公表した方針に基づき、2026年9月7日に**自己株式を消却**

- 消却株数：11,963,300株（消却前の発行済株式の総数に対する割合 8.9%相当）

© Calbee

スライド2をご覧ください。本日ご説明するサマリーでございます。

最初に、上期の総括と今後の見通しございます。
上期は、国内・海外ともに販売堅調で100億円の増収、営業利益は国内事業が牽引して17億円の増益となりまして、利益は計画を上回って進捗いたしました。
国内では、スナックの堅調な販売に加え、せとうち広島工場の稼働増も貢献しました。
海外では、アジア・オセアニアが堅調に推移しております。

下期については、この秋の北海道産ばれいしょの収量は想定通りでございまして、品質も良好な見通しでございます。
一方で、中東情勢を含む地政学的リスクや為替動向など、外部環境の不確実性は引き続き高い状況にあります。
外部環境の変化に国内を中心に機動的に対応し、利益を着実に積み上げ、下期計画の達成を目指してまいります。

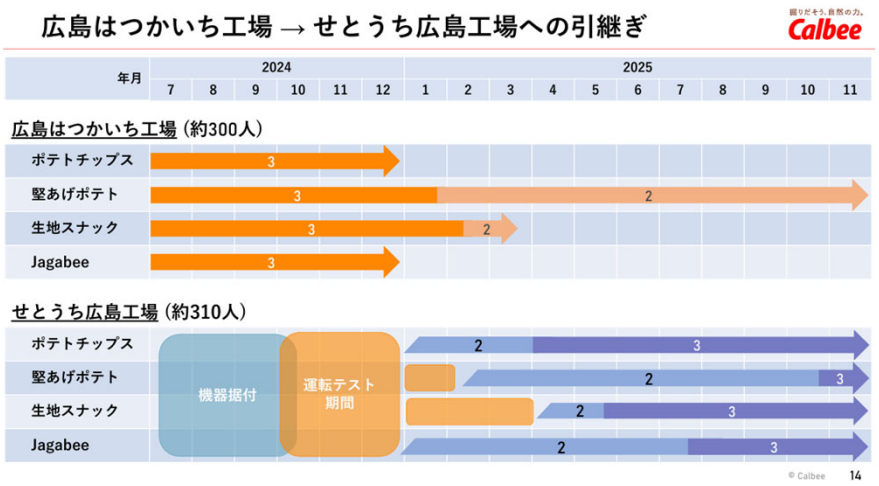
次に、成長戦略「Accelerate the Future」です。
上期は、国内・海外で成長加速に向けた基盤づくりを進めてまいりました。
今後は、事業環境の変化に迅速に対応しながら、具体化した施策を着実に実行し、来期以降の成長につなげていまいります。

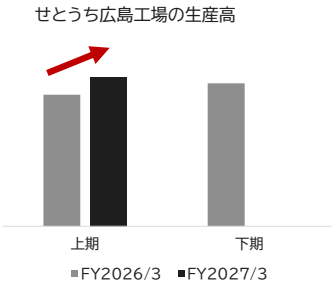
最後に、資本政策です。
昨年11月に、取得した自己株式を原則消却する方針を公表いたしました。
この方針に基づき、9月7日に発行済株式総数の8.9%に相当する自己株式を消却いたしました。

せとうち広島工場の稼働状況

掘りだそう、自然の力。 Calbee

2025年1月から順次稼働したせとうち広島工場は、前年末に当初想定シフトを達成
当上期は高い稼働を継続し、生産性改善に貢献





2026/1/13開催 IR Day「せとうち広島工場」資料より:https://www.calbee.co.jp/ir/event/session/

© Calbee 3

スライド3をご覧ください。
せとうち広島工場の稼働状況についてご説明いたします。

せとうち広島工場は、2025年1月から順次稼働を行い、前年末に当初想定シフトを達成しました。
当上期は高い稼働を継続し、生産高が拡大したことで生産性が改善し、増益に貢献しました。

引き続き、安定稼働を維持し、高い生産効率を確保してまいります。

成長戦略の進捗　国内（顧客起点の価値創出・新カテゴリー拡張）

掘りだそう、自然の力。 Calbee

4つの市場ニーズに基づくブランド戦略への転換や新カテゴリー拡張に着実に取り組む

■ **4つの市場戦略に沿ったブランドポートフォリオの強化を推進**

- 顧客視点でブランドコンセプトを再定義
- 市場ニーズに応じて、ブランドの提供価値やターゲット、価格帯などの展開領域を広げ、ブランドポートフォリオを強化

■ **イノベーションを促進する商品企画・開発プロセスに転換**

- 商品起点から顧客起点へ開発フローを転換し、アイデアの質・量を向上、成長見込みのある案件にリソースを集中

■ **営業アセットを活用した販売強化・拡大の準備は順調に進捗**

- 2026年10月にジャパン・フリトレーの営業・物流機能を統合
- 2026年11月からペルフェッティ・ヴァン・メレ社商品の販売開始

■ くらしすこやか



「素材そのまんま」活用した商品を「miino」へブランド統合
ブランド資産の強化と提供価値の拡大

■ とくべつなひととき



「Gold Calbee」
百貨店イベントで販売
高付加価値領域における新たな価値創造への挑戦



「じゃがりこ ベベベベーコンジャーマンポテト味」
若年層にむけた新しい接点の創出とプライスラインの拡張

下期以降の取り組み

- 基幹ブランドの価値を維持・強化しながら、価格帯と付加価値の両面で展開領域を広げ、ブランドポートフォリオを強化
  - 「たのしくてがるに」市場：買いやすい価格帯のバリューライン強化で間口を拡大
  - 「とくべつなひととき」市場：高付加価値商品や新たな価値提案を展開
- 新カテゴリーへの展開を着実に遂行

© Calbee

スライド4をご覧ください。
続いて、今年発表した成長戦略の進捗についてご説明いたします。

まず国内です。
4つの市場ニーズに基づくブランド戦略への転換や、新カテゴリー拡張に着実に取り組んでおります。

上期は、顧客視点でブランドコンセプトを再定義し、ブランドの提供価値や展開領域を広げる取り組みを進めました。
具体的には、「miino」へのブランド統合や「堅あげポテト」の高付加価値ブランド「Gold Calbee」の販売等、ブランドポートフォリオの強化を進めています。
また、イノベーションを促進するため、商品企画・開発プロセスを、商品起点から顧客起点へ転換し、成長見込みのある案件にリソースを集中する仕組みに変えております。
さらに、営業アセットを活用した販売強化・拡大に向けて、ジャパン・フリトレーとの機能統合やペルフェッティ・ヴァン・メレ社商品の販売の準備も進めました。

今後は、基幹ブランドの価値を維持・強化しながら、価格帯と付加価値の両面で展開領域を広げるとともに、新カテゴリーへの展開も着実に進めてまいります。

成長戦略の進捗　国内（オペレーション力の強化）

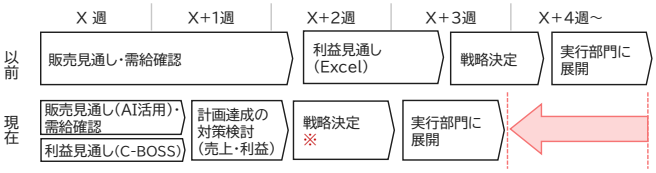
掘りだそう、自然の力。 Calbee

オペレーション力強化の中核となるDX戦略を着実に前進

■ 2026年7月にC-BOSSを本格稼働

- 短期的な営業・販売シミュレーションから運用開始
- 当期の計画達成のための戦略検討スキームを見直し、意思決定の精度向上とサイクルを短縮

＜意思決定サイクル＞

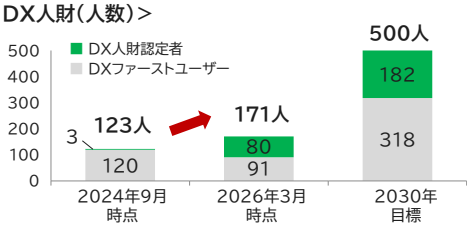


※意思決定を戦略検討部隊に権限移譲し、リージョン長・本部長は重要事項・中長期戦略検討に集中

■ DX人財を拡充

- DX人財は1年半で1.4倍（123人→171人）
- 職位や部署に必要な役割とスキルを体系化し、DX人財を組織的・継続的に育成する体制を構築

＜DX人財（人数）＞



下期以降の取り組み

- C-BOSS：多様なシナリオ分析による施策効果の向上と中長期のサプライチェーン最適化の検討に取り組む
- DX人財：育成範囲を拡張（国内工場中心→国内各部門（営業・コーポレート等）・海外）

© Calbee

スライド5をご覧ください。

国内のオペレーション力強化については、その中核となるDX戦略を着実に前進させています。

上期は、7月にC-BOSSを本格稼働し、短期的な営業・販売シミュレーションから運用を開始いたしました。また、当期の計画達成のための戦略検討スキームを見直し、意思決定の精度向上とともにサイクルを短縮いたしました。

DX人財は1年半で1.4倍に拡充し、組織的・継続的に育成する体制を構築いたしました。

今後は、C-BOSSでシミュレーションをさらに深掘りするとともに、中長期のサプライチェーン最適化に取り組んでまいります。
DX人財についても、育成範囲を国内工場中心から国内各部門、海外へ広げてまいります。

成長戦略の進捗　海外（北米）

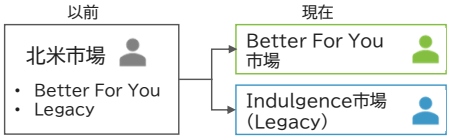
掘りだそう、自然の力。 Calbee

2つの戦略市場（Better For You／Indulgence）での成長加速に向けた基盤整備を推進

■ **マーケティング体制とブランド戦略を再構築**

- 戦略市場別にマーケティング体制を再編し、主要人財を増強、顧客起点でブランド戦略を再構築
- 優先ブランド（※）を明確化し、経営資源を集中
  （※）Harvest Snaps・かっぱえびせん・Asian Style Chips

＜マーケティング体制＞　:Vice President



■ **販路拡大に向けた営業基盤の強化**

- エリア、業態の拡大に向けた営業人財を拡充

■ **Better For You市場向けの商品ポートフォリオを拡充**

- 「Veggie Straws」「Cheese Puffs」を11月発売決定
- 青果売場からスナック売場（ライトな健康志向層）へ展開領域を拡大



Harvest Snaps
「Veggie Straws」「Cheese Puffs」

下期以降の取り組み

- マーケティング人財増強とオムニチャネル戦略構築
- 営業人財の継続強化および新商品を含む優先ブランドの配荷拡大・回転率向上
- ブランドごとの消費者ニーズに合ったマーケティング施策（アンバサダー、SNS、日本IP活用等）で認知率・回転率向上

© Calbee 6

スライド6をご覧ください。
海外事業のうち北米についてご説明いたします。

Better For YouとIndulgenceの2つの戦略市場での成長加速に向け、事業基盤の整備を進めました。

上期は、戦略市場別にマーケティング体制を再編して主要人財を増強するとともに、優先ブランドを明確化し、経営資源を集中しております。
また、販路拡大に向けて営業人財を拡充し、営業基盤の強化も進めております。
Better For You市場では、「Harvest Snaps」の派生ブランド「Veggie Straws」と「Cheese Puffs」を11月より発売し、商品ポートフォリオの拡充いたします。
これにより、青果売場からスナック売場へ展開領域を広げ、より幅広い消費者層の獲得を目指してまいります。

今後は、マーケティング・営業体制をさらに強化し、新商品を含む優先ブランドの配荷拡大と回転率向上を進め、北米事業の成長を加速してまいります。

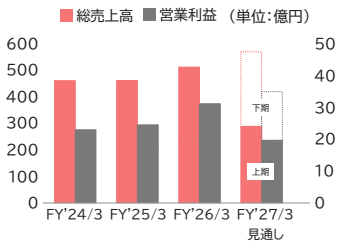
成長戦略の進捗　海外（その他地域）

掘りだそう、自然の力。 Calbee

アジア・オセアニア地域において、既存の生産拠点を活用して収益基盤を強化

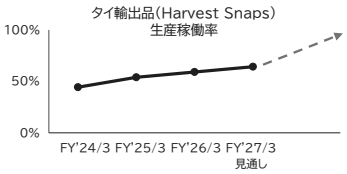
- 中華圏、ニュージーランドで販売を強化することで、タイの生産拠点を活用した経済圏での収益を拡大
- インドネシアでは、高い売上成長を継続する中、さらなる需要の取り込みに向け、8月に「GuriBee」の生産能力を増強

<アジア・オセアニアの売上・利益推移>



下期以降の取り組み

- 中華圏は来期以降の新商品投入に向けて、チャネル特性に応じた製品開発やエリア拡大に向けた営業人財の強化に取り組む
- タイでは既存の生産ラインの有効活用や11月導入予定の新ERPも活用し、原価低減と利益拡大を図る
- インドネシアの「GuriBee」の生産技術・基盤を活用し、タイにて新商品「POP LAYERS」を発売し、新たな成長機会を創出





多層スナックの新商品
「POP LAYERS」

© Calbee

スライド7をご覧ください。
続いて、その他地域です。

アジア・オセアニアでは、既存の生産拠点を活用し、収益基盤の強化を進めております。
右上のグラフの通り、アジア・オセアニアは、売上・利益ともに着実に拡大しています。

上期は、中華圏、ニュージーランドでの販売強化により、タイの生産拠点を活用した経済圏で収益を拡大いたしました。
また、インドネシアでは、高い成長を継続する中、さらなる需要の取り込みに向け、8月に「GuriBee」の生産能力を増強いたしました。

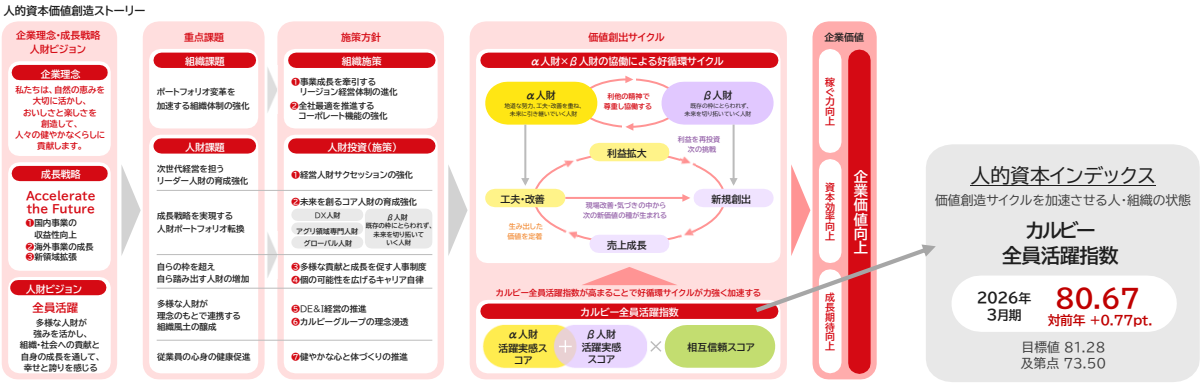
今後は、中華圏は来期以降の新商品投入に向けて、製品開発や営業人財の強化を進めてまいります。
タイでは、既存の生産ラインの活用と新ERPの導入を通じて、原価低減と利益拡大を図ってまいります。
また、インドネシアで培った「GuriBee」の生産技術と生産基盤を活用し、10月にはタイで新商品「POP LAYERS」を発売しました。

成長戦略の進捗　基盤強化（人的資本経営）

掘りだそう、自然の力。 Calbee

成長戦略の実現に向けて人的資本経営を強化

■ 人的資本を企業価値向上につなげる価値創造ストーリーを構築



■ 持続的成長を支える人財基盤の強化に向け、人財ポートフォリオ戦略を策定

優先的に充足すべき4つのコア人財（DX/アグリ領域専門/グローバル/β）を特定し、計画的な確保・育成を推進

＜参考情報＞ Human Capital Report: https://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2026/humancapitalreport2026.pdf

© Calbee

スライド8をご覧ください。
基盤強化の取り組みのうち、人的資本経営についてご説明いたします。

成長戦略の実現に向けて、人的資本経営を強化しています。
今回、人的資本への取り組みを企業価値向上につなげる価値創造ストーリーを構築いたしました。
また、持続的な成長を支える人財基盤の強化に向け、人財ポートフォリオ戦略を策定いたしました。
DX、アグリ領域専門、グローバル、β人財の4つをコア人財として特定し、計画的な確保・育成を進めてまいります。

成長戦略の進捗　基盤強化（サステナビリティ）

掘りだそう、自然の力。 Calbee

サステナビリティを成長戦略と一体で推進し、中長期的な企業価値向上につなげる

■ **長期的な企業価値創造に向けた目指す姿を明確化**

サステナビリティ経営の指針として目指す姿を策定し、社会価値と経済価値の両立を推進

目指す姿：「自然の恵みを未来につなぎ、世界の人々に食のよろこびを届け続ける」

■ **成長戦略とマテリアリティの連動を強化**

成長戦略との整合性を踏まえ、重点テーマおよびKPIの見直しを推進

- 「多様性を尊重した全員活躍の推進」の重点テーマ・KPIを人的資本経営と一体化
- 「人々の健やかなくらしと多様なライフスタイルへの貢献」を成長機会として再整理

■ **サステナビリティ開示・ガバナンス基盤を強化**

将来的な開示要請の高度化を見据えた対応基盤を構築

- マテリアリティごとに事業機会とリスクを特定
- データ・指標管理およびガバナンス体制の整備を推進

＜参考情報＞ マテリアリティ（機会・リスク等）一覧：https://www.calbee.co.jp/sustainability/pdf/2026_jpn_materiality_0930.pdf
サステナビリティサイト：https://www.calbee.co.jp/sustainability/
統合報告書：https://www.calbee.co.jp/ir/library/report/

© Calbee 9

最後にスライド9をご覧ください。

サステナビリティを成長戦略と一体で推進し、中長期的な企業価値向上につなげてまいります。
今回、長期的な企業価値創造に向け、サステナビリティ経営としての目指す姿を、「自然の恵みを未来につなぎ、世界の人々に食のよろこびを届け続ける」と定めました。
また、成長戦略との整合性を踏まえ、重点テーマやKPIの見直しを進め、マテリアリティとの連動を強化しております。
あわせて、将来的な開示要請の高度化を見据え、マテリアリティごとに事業機会とリスクを特定し、データ・指標管理やガバナンス体制の整備を推進しております。

今後も、成長戦略を着実に実行し、経済価値と社会価値の両立を図り、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

以上で私からの説明を終了いたします。
ご清聴ありがとうございました。

1. 2027年3月期上期総括と今後の見通し
成長戦略 Accelerate the Future の進捗
代表取締役社長 兼 CEO 江原 信

2. 2027年3月期上期業績報告
取締役執行役員 兼 CFO 田邉 和宏

© Calbee

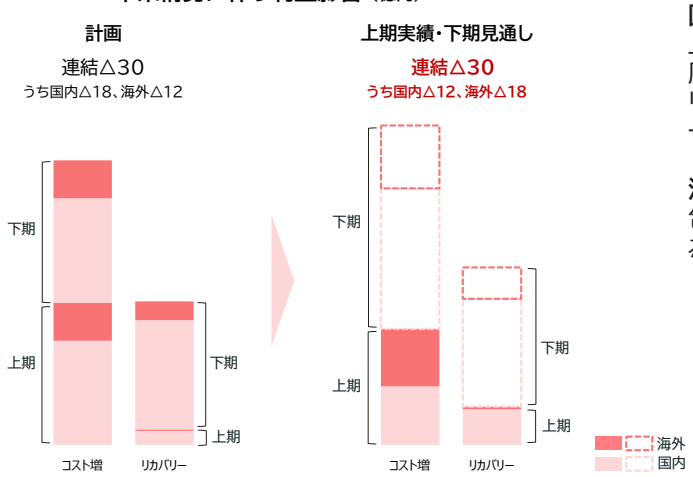
CFOの田邊です。
私からは、2027年3月期上期業績報告についてご説明いたします。

中東情勢影響

掘りだそう、自然の力。
Calbee

上期の中東情勢影響は想定より縮小
下期への影響を注視し、リカバリー策により影響のさらなる極小化を図る

中東情勢に伴う利益影響（億円）



国内：
上期は、単価上昇が顕在化するも、単価上昇時期や原材料使用時期のずれに加え、原料構成の改善等リカバリー効果の拡大により、利益影響は想定より縮小
一方、下期は当初想定を上回る見込み

海外：
包材、動力費、物流費等が高騰するとともに、為替影響もあり、想定を上回る

© Calbee 11

スライド11をご覧ください。
最初に、中東情勢影響についてご説明いたします。

上期の中東情勢影響は、海外のコスト高騰が上振れたものの、国内での影響が縮小し、全体では想定を下回りました。
国内は単価上昇が顕在化したものの、単価上昇時期や原材料使用時期のずれによりコスト上昇が抑制されたことに加えて、原料構成の改善等、リカバリー策が想定以上に進展いたしました。

海外では、北米での物流費の上昇やインドネシアの包材価格の上昇、為替影響等により、コスト上昇が想定を上回りました。

下期は国内、海外ともにコスト上昇が想定を上回る見込みです。
今後の影響を注視し、リカバリー策を着実に実行することで、影響のさらなる極小化を図ります。

2027年3月期 上期業績　サマリ

掘りだそう、自然の力。 Calbee

（億円）	2026年3月期 上期実績	2027年3月期 上期実績	伸び率	2027年3月期 上期計画	計画比
売上高	**1,657**	**1,757**	**+6.0%**	**1,788**	**98.3%**
国内	1,237	1,272	+2.9%	1,303	97.7%
海外	421	485	+15.3%	485	99.9%
営業利益	**102**	**118**	**+16.3%**	**108**	**109.4%**
営業利益率	6.1%	6.7%	+0.6pts	6.0%	+0.7pts
国内	84	102	+20.9%	93	109.6%
海外	17	16	△6.6%	15	108.0%
経常利益	**104**	**117**	**+12.9%**	**111**	**106.2%**
当期純利益 ※	**68**	**73**	**+7.5%**	**72**	**101.4%**
EBITDA	**184**	**209**	**+13.6%**	**201**	**104.0%**
EBITDA率	11.1%	11.9%	+0.8pts	11.2%	+0.7pts
国内	147	170	+15.5%	163	104.0%
海外	37	39	+6.4%	38	103.8%

※親会社株主に帰属する当期純利益

売上高：
- 国内事業は、スナックが増収
- 海外事業は、欧米、アジア・オセアニアともに売上成長、為替影響も寄与

営業利益：
- 国内事業は数量伸長や改定効果で二桁増益
- 海外事業は増収効果をコスト高騰及び北米への費用投資で相殺し、減益
- 対計画では、主に国内で中東情勢影響を含む費用をコントロールし、達成

【参考】：月末為替レート（円/$）

	前期末	9月末	計画レート
2026年3月期	149.52	↘148.88	–
2027年3月期	159.88	↘157.35	155.0

© Calbee

スライド12をご覧ください。
2027年3月期上期連結業績について、ご説明いたします。

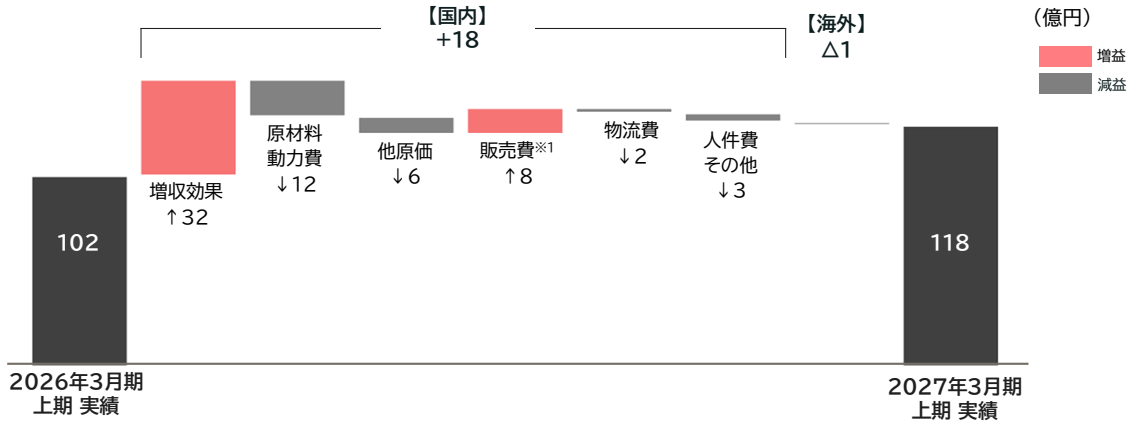
売上高は　1,757億円で、前年同期比　6.0%増、 計画比　98.3%
営業利益は　118億円で、前年同期比 16.3%増、 計画比 109.4%
当期純利益は　73億円で、前年同期比　7.5%増、 計画比 101.4%　となりました。

売上高は、国内・海外ともに増収となりました。
国内事業ではスナックが増収。海外事業では欧米・アジアオセアニアともに売上成長したことに加えて、為替影響も寄与しています。

営業利益は、国内事業の好調が全体の増益に寄与しています。
国内事業は、数量伸長や改定効果で二桁増益となっております。
海外事業は、増収効果をコスト高騰および北米への費用投資で相殺し、減益となりました。

対計画では、主に国内での中東情勢影響を含む費用をコントロールし、計画を上回りました。

2027年3月期 上期業績　営業利益増減分析



※1 リベート控除、マーケティング費等
※2 価格・規格改定効果、MIX改善等

【補足】
- 増収効果: 数量増(+1億円)、単価改善効果※2(+31億円)
- 原材料・動力費: 包材(△10億円)、輸入原材料(△3億円)、国産ばれいしょ(△3億円)、食油(+3億円)、動力費(+1億円)
- 他原価: 安定生産のための労務費増加
  シリアル等の数量減による固定費負担増をせとうち広島工場の稼働増で一部相殺
- 販売費: マーケティング活動の時期ずれ

© Calbee 13

スライド13をご覧ください。
営業利益の増減分析について、ご説明いたします。

連結全体では前年同期比プラス17億円の増益となりました。
内訳は国内事業で18億円のプラス、海外事業で1億円のマイナスです。

国内は、第2四半期で悪化すると見ていた中東情勢に伴うコスト高騰が一定程度に収まりました。

価格・規格改定効果やせとうち広島工場の稼働増による生産性改善が、原材料や労務費等の費用増加を上回り、増益となりました。

2027年3月期 上期業績　国内事業

（億円）	2027年3月期 上期実績	前年同期比	前年同期比 %
国内売上高	**1,272**	**+35**	**+2.9%**
スナック	1,191	+29	+2.5%
ポテトチップス	531	+16	+3.0%
じゃがりこ	267	+9	+3.4%
その他スナック	394	+4	+1.1%
シリアル	153	△5	△3.2%
新カテゴリ・その他	81	+12	+17.4%
リベート等控除	△153	△0	―
国内営業利益	**102**	**+18**	**+20.9%**
営業利益率	8.0%	+1.2pts	―
EBITDA	**170**	**+23**	**+15.5%**
EBITDA率	13.3%	+1.5pts	―
土産用製品	95	+3	+2.7%

※「スナック」「シリアル」「新カテゴリ・その他」の売上高はリベート等控除前の金額を記載しています。

- **事業環境：物価上昇を背景に消費者の価格感度が高まり、手に取りやすい商品への需要が拡大 一方、高付加価値品への需要は堅調**
- **スナック：価格改定効果に加えて、独自性の高いブランドを中心に販売数量が伸長して増収**
- **シリアル：市場縮小の影響も受けて減収**
- **新カテゴリ・その他：甘しょ事業が伸長**

© Calbee

スライド14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。

国内の事業環境は、物価上昇を背景に消費者の価格感度が高まり、手に取りやすい商品への需要が拡大しています。一方、高付加価値品への需要も堅調に推移しており、消費ニーズの二極化が進んでいます。

そのような事業環境の中、スナックでは、ポテトチップス、「じゃがりこ」、その他スナックいずれも伸長し、29億円の増収となりました。
価格改定効果に加えて、独自性の高いブランドを中心に販売数量が伸長しています。

シリアルは、市場縮小の影響も受けて、5億円の減収です。

新カテゴリ・その他は、12億円の増収で、主に甘しょ事業が伸長しています。

詳細要因については、次のスライドでご説明いたします。

2027年3月期 上期業績　国内事業

掘りだそう、自然の力。 Calbee

※出所:㈱インテージSRI+

スナック（売上高 +3%）

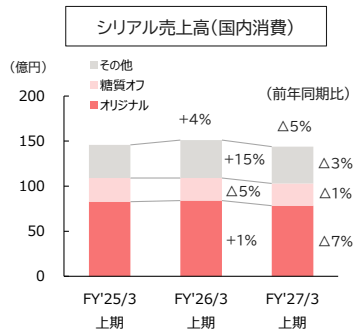
■ ポテトチップス:（数量 +1%）
- 「堅あげポテト」や「ピザポテト」等独自性の高いブランドが堅調に推移
- 事業環境の変化に伴い、今後は手ごろな価格帯への対応を強化し、拡大する需要の取り込みを図る

■ じゃがりこ:（数量 +1%）
- 前秋に収穫したばれいしょの品質影響が解消し、第二四半期には販売が復調、上期では販売数量が伸長

■ その他スナック:
- 「かっぱえびせん」「サッポロポテト」等が堅調に推移し、小麦系スナックが増収
- 豆系スナック「miino」は前期の高い成長に続き、販売伸長

シリアル（売上高 △3%）

- シリアル市場規模:前年同期比96%※
- 価格・規格改定等の影響もあり、相対的に価格の高い商品の需要が減少
- 下期は、増量や企画品、コミュニケーション等で需要喚起を継続するとともに、手に取りやすい商品展開で新規顧客の獲得に取り組む



© Calbee 15

スライド15をご覧ください。

「ポテトチップス」は前年同期比で増収、数量は＋1%増加しています。
「堅あげポテト」や「ピザポテト」など独自性の高いブランドが堅調に推移しています。
一方、事業環境の変化に伴い、今後は手ごろな価格帯への需要が高まっていることを受けて、対応を強化し、拡大する需要の取り込みを図ってまいります。

「じゃがりこ」は前年同期比で増収、数量は＋1%の増収となります。
前秋に収穫したばれいしょの品質影響が解消し、第2四半期には販売が復調した結果、上期では販売数量が伸長しています。

その他スナックは、「かっぱえびせん」「サッポロポテト」等が堅調に推移し、小麦系スナックが増収となりました。
豆系スナック「miino」は前期の高い成長に続き、販売が伸長しています。

シリアルは、前年同期比で減収。
シリアル市場規模は前年同期比96%と厳しい環境が続いています。
価格・規格改定等の影響もあり、相対的に価格が高い商品の需要が減少したとみています。

下期は、増量や企画品、コミュニケーション等で需要喚起を継続するとともに、手に取りやすい商品展開で新規顧客の獲得に取り組みます。

2027年3月期 上期業績　海外事業

掘りだそう、自然の力。 Calbee

（億円）	2027年3月期 上期実績	前年同期比	前年同期比 %	為替影響除く 実質伸び率
海外売上高	**485**	**+64**	**+15.3%**	**+5.8%**
欧米	261	+37	+16.3%	+6.6%
北米（既存）	152	+14	+10.4%	+1.1%
アジア・オセアニア	288	+43	+17.5%	+7.7%
リベート等控除	△64	△15	—	—
海外営業利益	**16.0**	**△1.1**	**△6.6%**	**—**
営業利益率	3.3%	△0.8pts	—	—
欧米	△3.6	△8.4	—	—
北米（既存）	△0.0	△6.1	—	—
アジア・オセアニア	19.6	+7.3	+58.8%	—
EBITDA	**39.2**	**+2.3**	**+6.4%**	**—**
EBITDA率	8.1%	△0.7pts	—	—
欧米	13.3	△6.1	△31.5%	—
北米（既存）	8.1	△6.0	△42.7%	—
アジア・オセアニア	26.0	+8.5	+48.2%	—

海外地域別売上高詳細：決算補足資料参照
https://www.calbee.co.jp/ir/library/shiryou/

売上成長のモメンタムを継続
中東情勢の影響によるコスト高騰があるなか、
アジア・オセアニアは大幅増益、欧米は減益

■ **欧米**
- 市場環境が厳しい中、北米（既存）、英国ともに増収、前年8月に連結子会社化したHodo, Inc.も貢献
- コスト高騰や北米の成長基盤強化の投資もあり減益

■ **アジア・オセアニア**
- 中華圏は二桁増収・増益
- インドネシアは「GuriBee」が牽引し、二桁増収を継続
- インドネシアやタイでは中東情勢影響を受けるも販売数量増加と原価改善により増益

※1 地域別の売上高はリベート等控除前の金額を記載しています。
※2 欧米には新規事業のHodo, Inc.が含まれます。
※3 北米（既存）はHodo, Inc.を含みません。

© Calbee 16

スライド16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。

海外は欧米、アジア・オセアニアともに、売上成長のモメンタムを継続しています。
中東情勢に起因するコスト高騰があるなか、欧米は減益も、アジア・オセアニアは大幅増益となりました。

欧米は、＋37億円の増収、△8.4億円の減益となりました。
市場環境が厳しい中、北米（既存）、英国ともに増収となり、前年8月に連結子会社化したHodo, Inc.も貢献しています。

営業利益は、コスト高騰や、北米の成長基盤強化の投資もあり、減益となりました。

アジア・オセアニアは、売上高は＋43億円の増収、＋7.3億円の増益となりました。
中華圏は二桁増収・増益となりました。
インドネシアは「GuriBee」が牽引し、二桁増収を継続。
インドネシアやタイでは、中東情勢影響を受けるも、販売数量の増加と、原価改善により増益となりました。

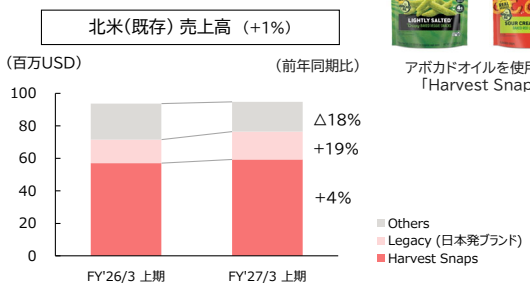
2027年3月期 上期業績　海外事業トピックス

掘りだそう、自然の力。 Calbee

■ **北米(既存)：**
- 「Harvest Snaps」は販売伸長を継続、ブランドの付加価値向上のためアボカドオイルを使用した商品にリニューアルを実施
- Legacyも「かっぱえびせん」などを中心に伸長
- PB/OEMは採算性を鑑み取引を縮小
- 物流費等のコスト高騰や新成長戦略に基づく人財採用で費用が増加し、減益

■ **中華圏**（売上高 +11%※）：　※ 現地通貨ベース
- 小売店舗向け売上高は前年同期比+9%（スナック+9%、シリアル+9%）※
- 「Jagabee」は好調が継続し、二桁伸長
- 日本のIPやフレーバーを活用した企画品も貢献
- シリアルは大手小売店舗を中心に販売が拡大するとともにEコマースでの販売も復調傾向

■ **中東情勢影響：**
- 海外における中東情勢影響は、上期実績・下期見通しとも想定を上回る
- 英国、インドネシアでは中東情勢等に伴う費用増加に対応し、コアブランドの価格・規格改定を実施
- その他地域では、数量伸長や原価改善により、包材・動力・物流費用などのコスト高騰の影響を緩和





アボカドオイルを使用した「Harvest Snaps」

© Calbee

スライド17をご覧ください。海外事業のトピックスをご説明いたします。

まずは、北米(既存)です。
「Harvest Snaps」は、引き続き販売が伸長しています。ブランド価値の向上に向け、アボカドオイルを使用した商品へリニューアルいたしました。Legacyについても、「かっぱえびせん」などを中心に伸長しています。一方、PB・OEMは採算性を鑑み、取引を縮小しています。利益面では、物流費等のコスト高騰に加え、新成長戦略に基づく人財投資の増加により、減益となりました。

続いて中華圏です。
小売店舗向け売上高は前年同期比9%で、スナック、シリアルともに増収でした。
「Jagabee」は好調が継続し、日本のIP活用や、日本で人気のフレーバーを活用した企画品も貢献しています。また、シリアルは、小売店舗での販売拡大に加え、Eコマースの販売も復調傾向にあります。

最後に、中東情勢の影響についてです。
海外では、上期実績・下期見通しともに想定を上回る水準です。
中東情勢等に伴う費用増加に対して、英国、インドネシアでは価格・規格改定を実施し、その他の地域でも数量伸長や原価改善によって影響の緩和するよう、取り組みを行ってまいりました。

下期も中東情勢を含む環境変化に柔軟に対応し、計画以上の営業利益を達成できるように努めてまいります。

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

© Calbee

2026年10-11月 価格・規格改定

掘りだそう、自然の力。 Calbee

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					2027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	2026年2月	2026年6月	2026年9月	2026年10-11月
主な対象製品						 一部土産用製品			 一部土産用製品							 一部土産用製品
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%	想定価格:+8-15%	想定価格:+5-10/+30%	想定価格:+3-10%	想定価格:+3-15%

© Calbee

連結損益計算書

掘りだそう、自然の力。 Calbee

（百万円）	2027年3月期 上期実績	構成比（%）	前年同期比（%）	計画比（%）	2027年3月期 計画	構成比（%）	前期比（%）
売上高	175,698	100.0	+6.0	98.3	370,000	100.0	+8.8
売上総利益	55,591	31.6	+7.2	100.8	118,000	31.9	+6.5
販売管理費	43,781	24.9	+5.0	98.7	91,800	24.8	+8.5
販売費	6,512	3.7	△5.5	90.3	16,300	4.4	+14.9
物流費	13,482	7.7	+6.9	100.1	27,600	7.5	+6.7
人件費	14,286	8.1	+9.3	99.6	29,200	7.9	+10.8
その他経費	9,500	5.4	+4.0	101.8	18,700	5.1	+2.6
営業利益	11,810	6.7	+16.3	109.4	26,200	7.1	+0.1
経常利益	11,740	6.7	+12.9	106.2	26,700	7.2	△1.4
当期純利益 ※	7,298	4.2	+7.5	101.4	17,400	4.7	+0.4

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

© Calbee

財政状況及びキャッシュフロー

掘りだそう、自然の力。
Calbee

（百万円）	2026年3月末	2026年9月末	増減	
資産合計	**327,609**	**327,962**	**+352**	
流動資産	131,684	130,015	△1,668	
固定資産	195,924	197,946	+2,021	※1
負債合計	**105,835**	**109,054**	**+3,218**	
流動負債	64,941	66,287	+1,346	
固定負債	40,894	42,766	+1,872	
純資産	**221,774**	**218,908**	**△2,865**	
Net Cash	**13,503**	**7,632**	**△5,871**	
自己資本比率	**64.3%**	**63.3%**	**△1.0pt**	

（百万円）	2025年9月末	2026年9月末	増減	
営業活動による キャッシュ・フロー	**19,864**	**16,888**	**△2,976**	
投資活動による キャッシュ・フロー	**△21,688**	**△11,082**	**+10,606**	※2
財務活動による キャッシュ・フロー	**△6,544**	**△9,728**	**△3,183**	

【補足】

※1 固定資産：有形固定資産 ＋3,541百万円
（主に広島はつかいち工場における製造ラインの新設）

※2 投資CF：有形固定資産の取得による支出が減少 ＋7,827百万円

© Calbee

開示資料・情報のご紹介

掘りだそう、自然の力。
Calbee

■ カルビーグループ統合報告書 2026
https://www.calbee.co.jp/ir/library/report/

■ Human Capital Report 2026
https://www.calbee.co.jp/ir/library/humancapitalreport/

■ サステナビリティサイト
https://www.calbee.co.jp/sustainability/

■ 資本コストや株価を意識した経営への対応（2026年9月更新）
https://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2026/growthstrategy_2026.pdf

© Calbee

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。FY2027/3(FY’27/3)は2027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。

© Calbee

掘りだそう、自然の力。
Calbee

2026 年 11 月 6 日開催
2027 年 3 月期上期 決算説明会での主な質疑応答

Q1. 上期の営業利益は計画を約 10 億円上回ったが、この上振れ分を維持し、通期でも計画を上回ることは可能か。
営業利益は、上期の約 10 億円の上振れ分を維持し、下期も計画を上回る水準を目指す。一方、中東情勢の影響など、外部要因による不確実性が高いことから、現時点では通期計画を据え置く。

Q2. 国内事業では、売上高が計画を下回った一方、利益が計画を 9 億円上回った要因は何か。主に、中東情勢の影響が想定を下回ったことによるものか。
上期の利益が計画を上回った主な要因は、中東情勢に伴うコスト上昇が想定ほど顕在化しなかったことと、各種リカバリー策の効果が想定を上回ったことである。

Q3. 下期の業績は計画を上回る見込みか。また、上期のマーケティング費用が前年同期を下回る中、下期は計画どおり増額するのか。
下期の計画に対する上振れ要因として、二つの可能性がある。一つは、中東情勢の影響に対するコスト管理と、価格・規格改定などのリカバリー策による効果であり、もう一つは、マーケティング費用の機動的な管理による効果である。マーケティング費用は、売上高・利益の増加につながると判断した場合に支出し、効果が見込めない場合は抑制する。

Q4. 今年の大幅な価格改定に対する消費者の反応について、従来の価格改定時と比べて影響は大きくなっているか。
消費者には相次ぐ値上げに対する疲れが見られ、全体として低価格帯の商品へのシフトが強まっている。「堅あげポテト」や「じゃがりこ」など、独自性の高いブランドは強い支持を得ている一方、差別化が難しい商品では、より安価なスナックへのシフトが見られる。今後のコスト上昇をそのまま価格に転嫁することは難しいと考えている。価格帯ごとの展開にメリハリをつけるとともに、コスト削減と購入しやすい価格帯の商品拡充により、幅広い需要を取り込む。

Q5. 来期はコストがさらに上昇する見込みか。下期の大幅な価格改定で対応できているのか、それとも追加の価格戦略や対策が必要か。また、食品企業を取り巻く事業環境が厳しい中、来期以降も利益を積み上げることは可能か。
今回の価格改定により、コスト上昇を一定程度吸収できており、現時点では、これ以上の大幅なコスト上昇は見込んでいない。事業環境を踏まえ、今後コストが上昇した場合も、そのまま価格に転嫁することには慎重な判断が必要と考えている。一方、生産性のさらなる改善を進めるとともに、比較的安価な原料を用いたコーン系スナックと、高付加価値の「じゃがりこ」などを組み合わせて展開する。ジャパン・フリトレーとの営業機能統合も活用し、利益の確保を図る。

Q6. インフレ下の経営戦略として、低価格帯から高価格帯まで幅広く商品を展開し、多様な需要を捉える方針か。それとも、価格の引き上げによる利益の確保を重視する方針か。
業界首位の企業として、多様な顧客のニーズに応えるため、幅広い価格帯の商品を提供する。低価格帯の商品は生産性の改善によって採算性を確保し、「Gold Calbee」のような高付加価値商品は、その価値に見合う価格で提供する。幅広い価格帯をカバーできることを強みとして、利益成長につなげる。

Q7. 北米の既存事業は、上期の為替影響を除く成長率が 1%強にとどまる一方、事業基盤の強化に向けた投資を継続している。下期および来期以降、成長がどのように加速すると見込んでいるか。
上期の実績は十分な水準ではないと認識しており、下期以降の早期回復を図る。ただし、現在は投資段階にあり、その効果が業績に反映されるまでには時間を要する。来期には着実に成果が表れるよう取り組む。「Harvest Snaps」とその派生ブランドを中心に、Better for you 領域での認知度向上と配荷拡大に注力する。他社が伸び悩む中でも堅調に成長しており、この成長基調の維持・加速を図る。

Q8. 北米事業の第 2 四半期は、「Harvest Snaps」の売上成長の勢いが鈍化し、Legacy が伸長しているように見える。従来の戦略との乖離はあるのか。また、その背景は何か。
大手小売店向けの販売促進施策の実施時期に期ずれが生じている。この影響をならして見ると、「Harvest Snaps」の売上成長の基調は安定している。加えて、アボカドオイル使用商品へのリニューアルと価格改定に伴う、一時的な商品切り替えの影響もある。これらの影響は、通期では平準化される見込みである。

Q9. 北米事業は第 2 四半期に赤字となったとの理解でよいか。また、下期のリカバリー策は何か。
第 2 四半期は赤字となり、上期累計ではほぼ損益均衡の水準となった。主な要因は、軽油価格の上昇に伴う物流費の高騰であり、販売促進施策の実施時期の期ずれも一部影響した。下期は、販売拡大、生産性の向上、物流費を含むコストの効率化に加え、アボカドオイル使用商品の価格改定効果により、収益の回復を図る。

Q10. 来期の海外事業の利益成長について、現時点での見通しや考え方はどうか。
アジア・オセアニアでは、利益の増加を見込む。北米では、成長戦略で示したとおり、まず売上成長を重視し、創出した利益を成長投資に再投資する方針である。来期後半以降、利益を徐々に積み上げていく方向性に変更はない。北米では売上成長を、その他の地域では利益成長を示していく。

以上