

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

TSE code : 2229

**カルビー株式会社**

2026.5.14

# カルビーグループ決算説明会

## 2026年3月期 通期

2025年4月1日～2026年3月31日



# 決算エグゼクティブサマリ

## ■ 2026年3月期：176億円の増収・29億円の減益、売上高・営業利益ともに修正計画達成

- ・ 海外事業は、売上高・営業利益ともに過去最高を更新
- ・ 国内事業は、北海道産ばれいしょ収量減の影響を受けたものの、着実にリカバリー策を実行して業績影響を緩和

## ■ 2027年3月期：298億円の増収・営業利益は前年並みを計画

- ・ 中東情勢影響は、営業利益△30億円の想定で織り込む
- ・ 安定的な製品供給を最優先にし、対策を継続的に進めて業績影響の極小化に努める
- ・ 流動的な状況の中でも、新成長戦略「Accelerate the Future」に基づき、中長期的な企業価値向上に向けた重点施策を進める

# I. 2026年3月期業績

## 2026年3月期通期業績 サマリ

(億円)	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	伸び率	2026年3月期 修正計画	修正計画比
<b>売上高</b>	<b>3,226</b>	<b>3,402</b>	<b>+5.5%</b>	<b>3,390</b>	<b>100.3%</b>
国内	2,432	2,515	+3.4%	2,514	100.1%
海外	794	886	+11.6%	876	101.1%
<b>営業利益</b>	<b>291</b>	<b>262</b>	<b>△10.0%</b>	<b>260</b>	<b>100.7%</b>
営業利益率	9.0%	7.7%	△1.3pts	7.7%	+0.0pts
国内	261	221	△15.2%	219	101.0%
海外	30	41	+36.1%	41	99.1%
<b>経常利益</b>	<b>298</b>	<b>271</b>	<b>△9.2%</b>	<b>263</b>	<b>103.0%</b>
<b>当期純利益※</b>	<b>209</b>	<b>173</b>	<b>△17.0%</b>	<b>175</b>	<b>99.0%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>435</b>	<b>432</b>	<b>△0.7%</b>	<b>430</b>	<b>100.5%</b>
EBITDA率	13.5%	12.7%	△0.8pts	12.7%	+0.0pts
国内	367	350	△4.8%	349	100.3%
海外	68	82	+21.5%	81	101.3%

※親会社株主に帰属する当期純利益

## ＜対前年＞

- 売上高：国内・海外ともに増収
- 営業利益：国内減益、海外増益
- 国内事業は、せとうち広島工場稼働に伴う減価償却費等の固定費増加に加え、ばれいしよ収量減が影響

## ＜対修正計画＞

- 売上高、営業利益ともに修正計画を達成
- 当期純利益は除却損などで計画に届かず

【参考】：月末為替レート（円/\$）

	前期末	当期末	修正計画 レート
2025年3月期	151.41	149.52	—
2026年3月期	149.52	159.88	147.6

## 2026年3月期通期業績 EBITDA分析

2025年3月期  
EBITDA

435

(億円)

増収効果 +77

コスト高騰 (原材料・動力・物流費)  $\Delta 63$ 

販売費用・投資 +2

新規・基盤投資  $\Delta 7$ 人財投資  $\Delta 14$ その他  $\Delta 13$ 【国内】  
 $\Delta 18$ 

【海外】 +15

2026年3月期  
EBITDA

432

【補足】

- 増収効果：  
数量伸長 (+9億円)、単価改善効果\*1 (+68億円)  
\*1 改定効果、SKU別PL活用効果 (S&OP)、MIX改善等
- コスト高騰：  
輸入原料 ( $\Delta 19$ 億円)、食油 ( $\Delta 12$ 億円)、  
国産ばれいしょ ( $\Delta 11$ 億円)、包材 ( $\Delta 6$ 億円)  
物流費 ( $\Delta 14$ 億円)
- 販売費用・投資：  
ばれいしょ収量減に伴い、下期販促費の抑制と  
マーケティング投資の見直しを実施
- 新規・基盤投資：  
新規M&A関連費用やR&D機能の強化
- その他：  
新工場稼働やインフレに伴う費用の増加  
ばれいしょ収量減・低品質に伴う生産性の悪化

# 2026年3月期通期業績 国内事業

握りだそう、自然の力。

**Calbee**

(億円)	2026年3月期		
	前期比		
<b>国内売上高</b>	<b>2,515</b>	<b>+83</b>	<b>+3.4%</b>
スナック	2,342	+88	+3.9%
ポテトチップス	1,025	△3	△0.3%
じゃがりこ	503	+20	+4.2%
その他スナック	814	+71	+9.5%
シリアル	301	+7	+2.2%
その他（アグリ・食と健康・役務提供）	172	+3	+1.9%
リベート等控除	△299	△14	-
<b>国内営業利益</b>	<b>221</b>	<b>△40</b>	<b>△15.2%</b>
営業利益率	8.8%	△1.9pts	-
<b>EBITDA</b>	<b>350</b>	<b>△18</b>	<b>△4.8%</b>
EBITDA率	13.9%	△1.2pts	-
土産用製品	187	+9	+5.3%

- 価格改定効果およびばれいしょ原料以外のスナック・シリアルの販売数量増により、増収
- ばれいしょの収量減の影響からポテトチップスの売上高は前期並み
- その他は、パーソナルフードプログラム「Body Granola」が伸長

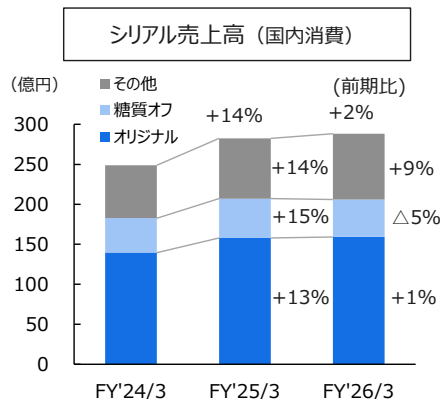
※ 「スナック」「シリアル」「その他（アグリ・食と健康・役務提供）」の売上高はリベート等控除前の金額を記載しています。

## スナック (売上高 +4%)

- ポテトチップス：(数量 △1%)
  - ばれいしよの収量減や品質低下の影響を受け数量減
  - 2月後半からは販促活動を再開し、修正計画を上回る数量を実現
- じゃがりこ：(数量 △1%)
  - 上期は高い需要を受け、価格改定後も数量伸長
  - 下期はばれいしよの収量減に加え品質低下の影響が継続したため通期では前年の数量を下回る
- その他スナック：
  - すべてのカテゴリーで増収
  - マーケティングにより認知が拡大した成型ポテトチップス「クリスピー」と豆系スナック「miino」が増収に寄与
  - コーン系スナックでは、カルビーと関係会社ジャパンフリトレーとの営業連携も貢献

## シリアル (売上高 +2%)

- シリアル市場シェアは38.5% (+0.7pts)<sup>※</sup>
- 企画品の貢献や積極的拡売で増収
- 2月の価格改定後、需要喚起のため積極的なマーケティングや継続的な間口の拡大に取り組む



※出所：(株)インテージSRI+

## 2026年3月期通期業績 海外事業

(億円)	2026年3月期			
		前期比		為替影響除く 実質伸び率
<b>海外売上高 ※1</b>	<b>886</b>	<b>+92</b>	<b>+11.6%</b>	<b>+11.5%</b>
欧米 ※2	467	+40	+9.4%	+8.7%
北米（既存） ※3	285	+2	+0.5%	+1.6%
アジア・オセアニア ※4	511	+51	+11.0%	+11.4%
中華圏 ※4	175	+20	+12.8%	+12.4%
リポート等控除	△92	+2	-	-
<b>海外営業利益</b>	<b>40.6</b>	<b>+10.8</b>	<b>+36.1%</b>	<b>-</b>
営業利益率	4.6%	+0.8pts	-	-
欧米	9.5	+4.1	+76.6%	-
北米（既存）	12.0	+9.9	+470.0%	-
アジア・オセアニア	31.1	+6.6	+27.1%	-
中華圏	14.8	+6.6	+80.1%	-
<b>EBITDA</b>	<b>82.5</b>	<b>+14.6</b>	<b>+21.5%</b>	<b>-</b>
EBITDA率	9.3%	+0.8pts	-	-
欧米	40.8	+7.5	+22.6%	-
北米（既存）	27.9	+8.4	+42.8%	-
アジア・オセアニア	41.7	+7.1	+20.5%	-
中華圏	17.7	+6.6	+59.6%	-

## 地域ポートフォリオを活かし、過去最高の業績を達成 安定的に売上成長し、二桁の増収・増益

### ■ 欧米

- 北米・英国のコアブランドの販売拡大や  
8月に連結子会社化したHodo, Inc.が貢献して増収
- 利益は、北米（既存）での利益改善施策が奏功し、  
英国の減益を相殺して増益

### ■ アジア・オセアニア

- 全ての地域で増収
- 中華圏、豪州/ニュージーランドは二桁増収・増益で  
インドネシアの減益を吸収

※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 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。

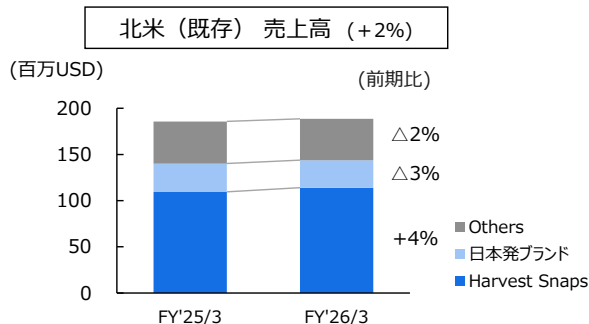
※4 2026年3月期から中華圏のリポート等控除前売上高の計上方法を変更したことに合わせて  
前連結会計年度の数値を補正しています。

# 2026年3月期通期業績 海外事業

## 欧米

### ■ 北米（既存）：

- 「Harvest Snaps」は重点小売チェーンを中心に配荷拡大
- 現地生産の「Asian Style Chips」はニーズを捉え好調を継続
- アジア・エスニック棚の競争環境悪化で、日本発ブランドが不調
- 現地生産品の増産と継続的な生産性改善、販促費用の管理強化が増益に寄与



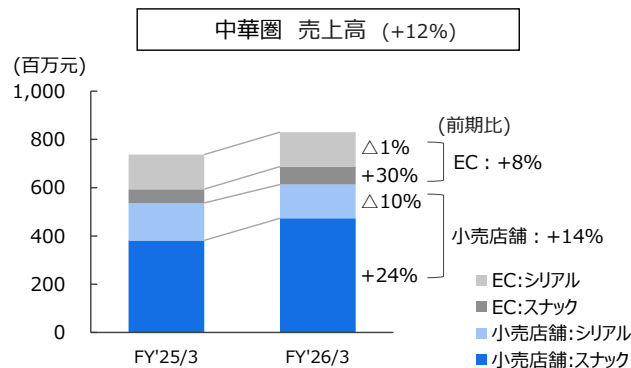
### ■ 英国：

- 「Seabrook」ブランドは派生ブランドが好調を継続
- 不採算アイテムの整理や生産性改善で下期に利益回復基調

## アジア・オセアニア

### ■ 中華圏：

- 小売店舗向けの取り組み強化により、「Jagabee」が好調継続
- スナック、シリアルともに、手ごろな価格帯のニーズ獲得のため引き続き現地OEM生産体制を強化



### ■ インドネシア：

- 「Japota」などのポテトチップスや「GuriBee」の販売は引き続き好調
- 収益性の高い「GuriBee」の生産能力を増強するとともに、生産性改善に継続して取り組む

## II. 2027年3月期計画

# 中東情勢の影響について（2026年5月14日時点）

- 原材料等のコスト増や一部原材料の調達リスクが想定される
- 価格・規格改定・コスト抑制等対策を含め、当期の影響額は営業利益△30億円と想定し、業績見通しに織り込む
- 中東情勢は流動的であり、業績影響は引き続き注視し、変化があった場合は速やかに開示

優先事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市場への安定的な製品供給</li> <li>• ばれいしょ契約農家への生産支援</li> </ul>
影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 原材料、動力費、物流費の高騰</li> <li>• ばれいしょ生産コストの増加</li> <li>• 一部原材料の調達不安定化</li> </ul>
対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 価格・規格改定</li> <li>• 代替原材料の調達や在庫の確保</li> <li>• コスト抑制</li> <li>• 包装資材の変更（5月より実施）</li> </ul>

## 【対策事例】

石油化学製品への影響を踏まえて、主力製品のパッケージに使用する印刷インク色数を2色にし、安定供給を確保

### ■パッケージイメージ



従来パッケージ



2色対応の商品パッケージ  
(2026年5月下旬以降順次)

# 2027年3月期計画 サマリ

握りだそう、自然の力。

**Calbee**

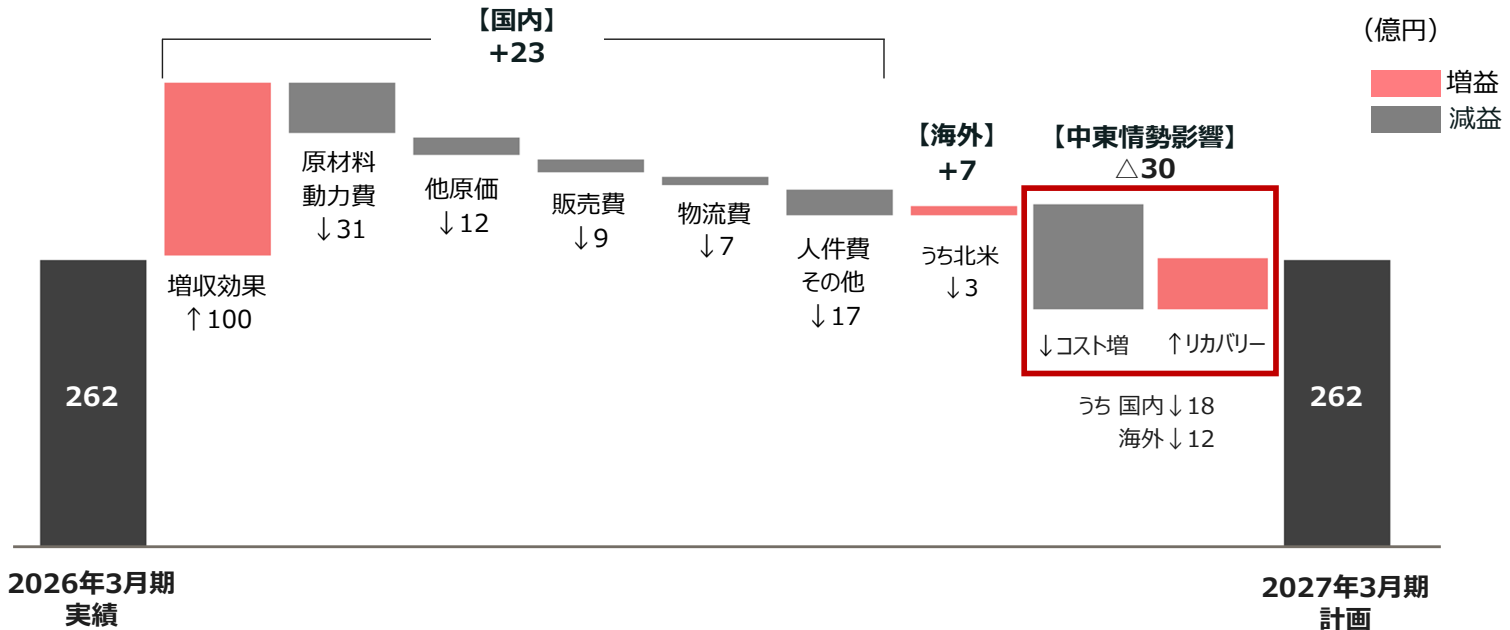
(億円)	2026年3月期 実績	2027年3月期 計画	前期比	前期比 %
<b>売上高</b>	<b>3,402</b>	<b>3,700</b>	<b>+298</b>	<b>+8.8%</b>
国内	2,515	2,720	+205	+8.1%
海外	886	980	+94	+10.6%
<b>営業利益</b>	<b>262</b>	<b>262</b>	<b>+0</b>	<b>+0.1%</b>
営業利益率	7.7%	7.1%	△0.6pts	-
国内	221	226	+5	+2.2%
海外	41	36	△5	△11.4%
<b>経常利益</b>	<b>271</b>	<b>267</b>	<b>△4</b>	<b>△1.4%</b>
<b>当期純利益</b> ※	<b>173</b>	<b>174</b>	<b>+1</b>	<b>+0.4%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>432</b>	<b>452</b>	<b>+20</b>	<b>+4.6%</b>
EBITDA率	12.7%	12.2%	△0.5pts	-
国内	350	370	+20	+5.8%
海外	82	82	△0	△0.6%

計画為替レート：  
1ドル=@155円

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

# 2027年3月期計画 営業利益増減分析

- コスト高騰に対して戦略的な価格・規格改定を行う方針に変更はない
- 中東情勢影響に伴うコスト増に対しては、市場環境も見ながら段階的に対応
- 顧客起点のブランド強化とオペレーション改善を進めつつ、下期ばれいしょ収量減からの需要回復を取り込む
- 海外は北米での費用投資を通じた成長加速の準備と、各地での収益基盤の拡大に取り組む



# 投資・株主還元 実績・計画

## ■ 設備投資

### 2026年3月期

- ・ 効率化投資：せとうち広島工場、自動化・DX関連投資
- ・ 成長投資：新関東工場の土地取得、R&D棟設立投資  
Hodo, Inc. 取得費用

### 2027年3月期

#### 生産効率向上、成長領域へ投資を実施

- ・ 成長投資：国内・海外での収益性向上の製品設備増強  
低品質ばれいしょ活用投資、DX基盤構築投資
- ・ 維持・事業継続投資：老朽化施設更新、省力化投資

## ■ 株主還元

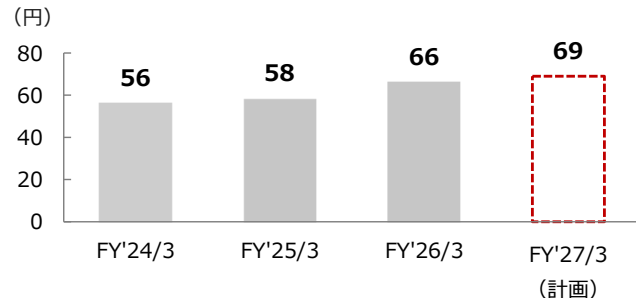
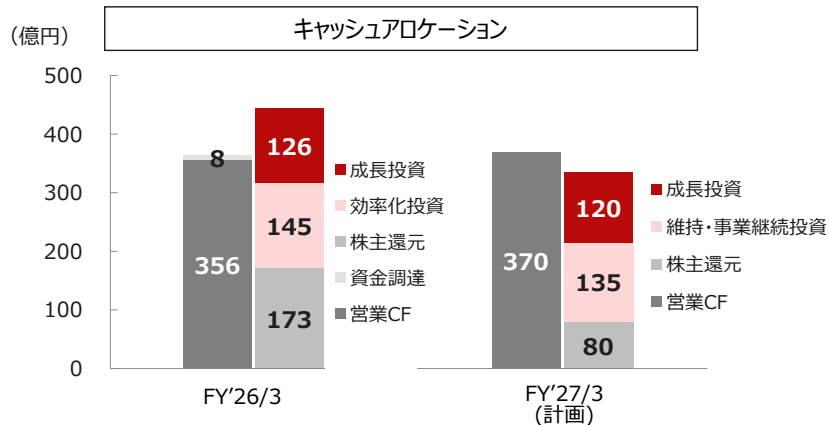
### 2026年3月期

- ・ 一株当たり配当金 66円（前期比+8円）
- ・ 参考：連結配当性向47.2%、DOE3.9%

### 2027年3月期

#### 新方針「毎期+3円/株の増配を前提とした累進配当」に従い増配を計画

- ・ 一株当たり配当金（予定） 69円（前期比+3円）
- ・ 参考：連結配当性向48.2%、DOE3.9%



# 2026年9月 価格・規格改定

握りだそう、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
主な 対象製品															
						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%

# 參考資料

# 連結損益計算書

握りだそう、自然の力。

**Calbee**

(百万円)	2026年3月期 実績			2027年3月期 計画			
	構成比 (%)	前年同期比 (%)	修正計画比 (%)	構成比 (%)	前期比 (%)		
売上高	340,151	100.0	+5.5	100.3	370,000	100.0	+8.8
売上総利益	110,804	32.6	+0.8	101.3	-	-	-
販売管理費	84,630	24.9	+4.7	101.5	-	-	-
販売費	14,190	4.2	△1.6	99.9	-	-	-
物流費	25,861	7.6	+8.7	103.0	-	-	-
人件費	26,354	7.7	+1.9	100.6	-	-	-
その他経費	18,224	5.4	+8.9	101.8	-	-	-
営業利益	26,173	7.7	△10.0	100.7	26,200	7.1	+0.1
経常利益	27,091	8.0	△9.2	103.0	26,700	7.2	△1.4
当期純利益※	17,329	5.1	△17.0	99.0	17,400	4.7	+0.4

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

# 財政状況及びキャッシュフロー

(百万円)	2025年3月末	2026年3月末	増減
資産合計	319,169	327,609	+8,440
流動資産	133,837	131,684	△2,153
固定資産	185,331	195,924	+10,593 *1
負債合計	104,101	105,835	+1,733
流動負債	55,705	64,941	+9,235
固定負債	48,396	40,894	△7,502
純資産	215,067	221,774	+6,706
Net Cash	20,194	13,503	△6,690
自己資本比率	64.3%	64.3%	△0.0pts

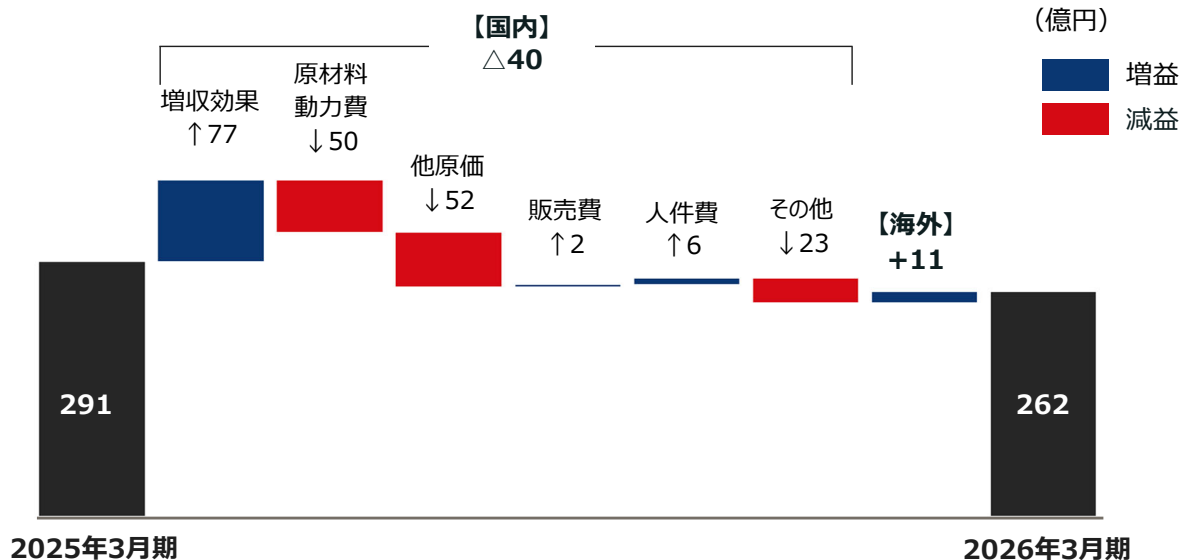
(百万円)	2025年3月末	2026年3月末	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	39,100	35,596	△3,504
投資活動による キャッシュ・フロー	△28,604	△26,211	+2,393
財務活動による キャッシュ・フロー	2,541	△17,002	△19,544 *2

## 【補足】

\*1 固定資産：有形固定資産 +9,681百万円  
(主に関東新工場の土地に係るもの)

\*2 財務CF：長期借入による収入 △10,000百万円  
自己株式の取得による支出 △9,999百万円

## 2026年3月期通期業績 営業利益分析（科目別）



- 【補足】 原材料・動力費：国産ばれいしょ△11億、輸入原材料△19億円、食油△12億円、包材△6億円  
 他原価：せとうち広島工場稼働に伴う費用増△31億円  
 販売費：ばれいしょ収量減に伴う下期販促抑制  
 その他：物流費△13億円

# 2027年3月期計画 売上高 国内事業・海外事業

握りだそう、自然の力。

**Calbee**

(億円)	2027年3月期 計画	前期比	前期比 %
<b>国内売上高 ※1</b>	<b>2,720</b>	<b>+205</b>	<b>+8.1%</b>
スナック	2,467	+125	+5.3%
ポテトチップス	1,109	+84	+8.2%
じゃがりこ	533	+30	+6.0%
その他スナック	825	+11	+1.4%
シリアル	324	+23	+7.8%
新カテゴリ・その他	249	+77	+44.9%
リポート等控除	△320	△21	-
土産用製品	195	+8	+4.3%
<b>海外売上高 ※2</b>	<b>980</b>	<b>+94</b>	<b>+10.6%</b>
欧米 ※3	540	+73	+15.7%
北米（既存） ※4	319	+34	+11.9%
アジア・オセアニア	560	+49	+9.6%
リポート等控除	△120	△28	-

## ＜将来成長に向けた主な取り組み＞

### ■国内

顧客起点での製品ポートフォリオ強化と効率化の両面で収益性向上に取り組む

- ✓ 多様なブランドで手頃な価格帯製品を拡充し、ボリュームゾーンを維持
- ✓ プチ贅沢志向や健康志向の付加価値製品のラインアップ拡充
- ✓ 国内コアで培った強みを活用し、フリトレーブランドや新カテゴリ商品での売上を拡大
- ✓ DX：C-Bossの運用の実現と、メリハリのある営業活動でサプライチェーンの効率化を推進

### ■北米

- Harvest Snapsの健康価値強化や派生ブランドを拡充
- 増産と費用管理の強化で収益性を向上
- マーケティング・人材へ投資し、認知・配荷・回転率向上に向けた成長の基盤づくりを進める

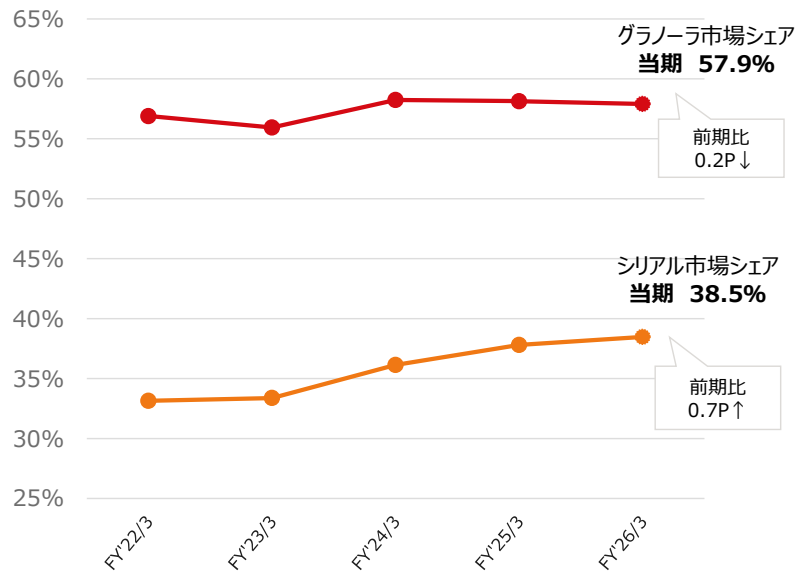
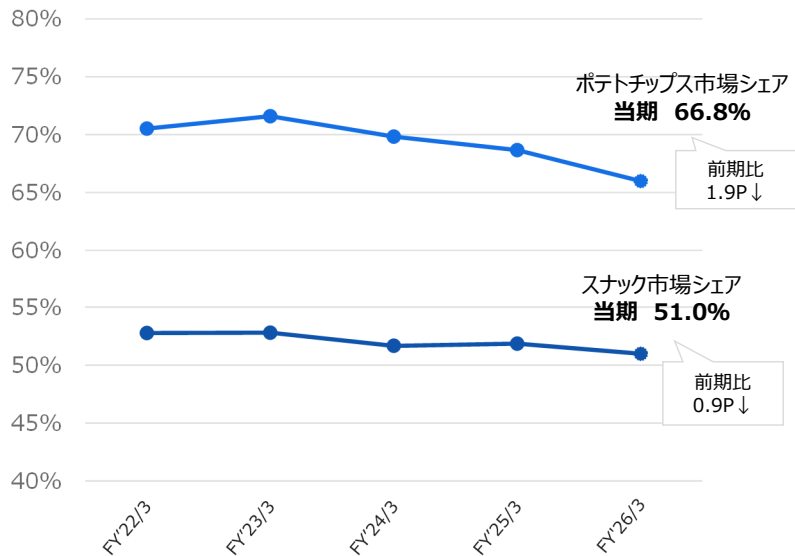
※1 国内売上高の「スナック」「シリアル」「新カテゴリ・その他」は、リポート等控除前の金額を記載しています。

※2 海外売上高の地域別は、リポート等控除前の金額を記載しています。

※3 欧米には新規事業のHodo, Inc.が含まれます。

※4 北米（既存）はHodo, Inc.を含みません。

# 国内市場シェア



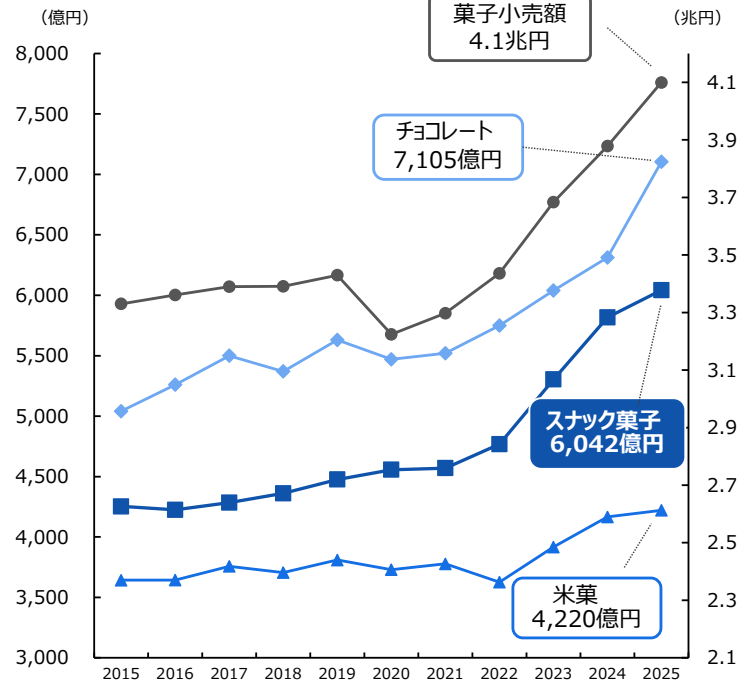
## ■ スナックカテゴリ別市場シェア

	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
2026年3月期 (前期比)	72.3% (0.7P ↓)	56.4% (0.7P ↓)	21.7% (1.1P ↑)	58.9% (3.8P ↑)

出所：(株)インテージSRI+ 全国全業態 金額ベース

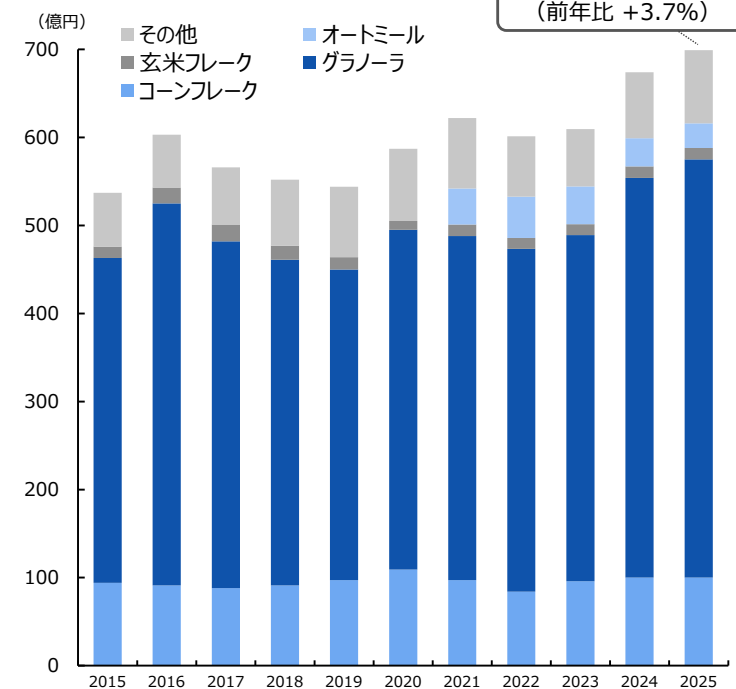
当期：2025年4月～2026年3月  
 前期：2024年4月～2025年3月  
 FY'22/3-FY'26/3：2021年4月～2026年3月  
 スナック市場シェア：カルビーとジャパンフリトレーの合計  
 ポテトチップス市場：ポテトチップス(生薄切り・生厚切り)・ポテトシュースト・ケトル合算、非公開PB含む  
 グラノーラ市場：シリアル市場・グラノーラカテゴリ  
 スナックカテゴリ別市場シェア：原材料別シェア  
 ポテト系スナック：原材料 生ポテト 小麦系スナック：原材料 小麦  
 コーン系スナック：原材料 コーン 豆系スナック：原材料 豆

## ■ 国内菓子市場



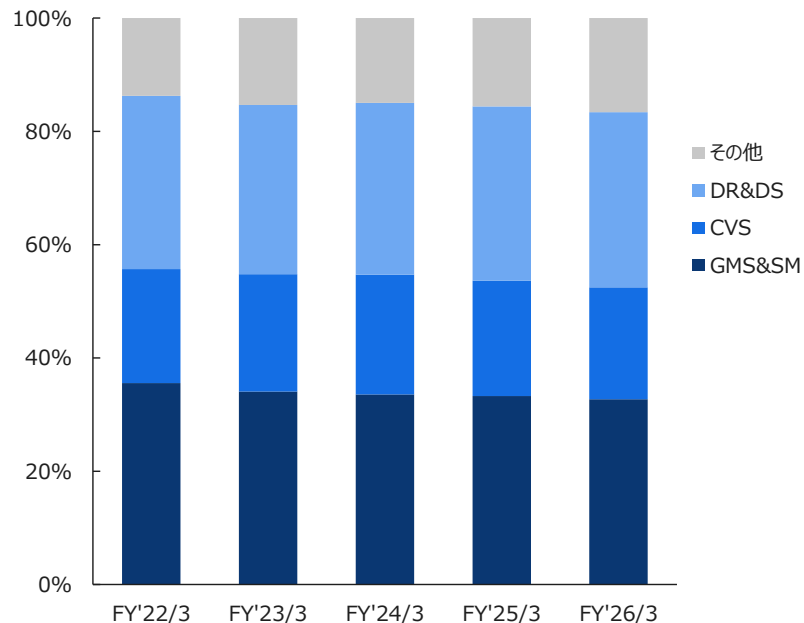
出所：全日本菓子協会

## ■ 国内シリアル市場



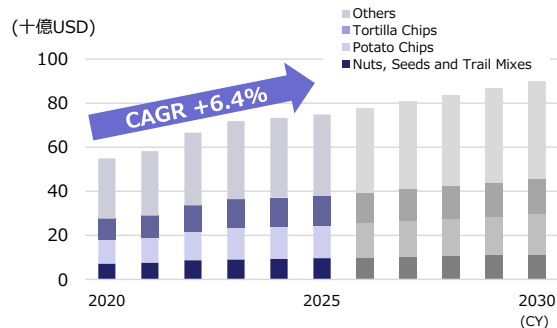
出所：日本スナック・シリアルフーズ協会

## ■ 当社業種別売上構成比

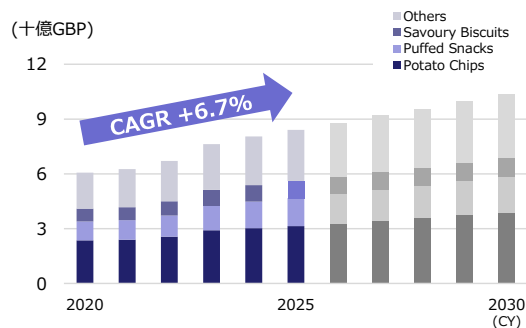


カルビー単体（メーカー出荷ベース）当社調べ

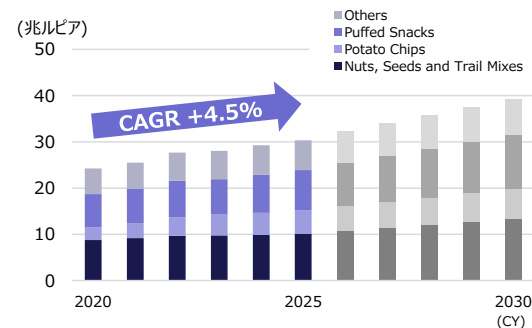
## 米国スナック市場の成長



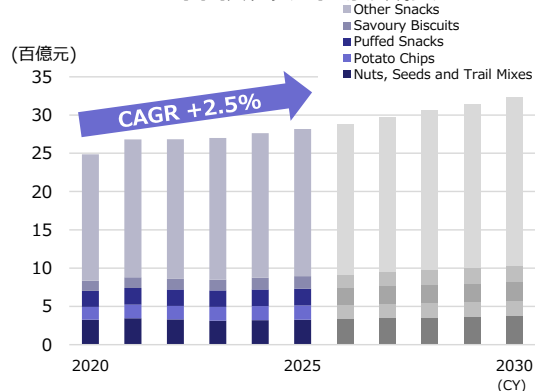
## 英国スナック市場の成長



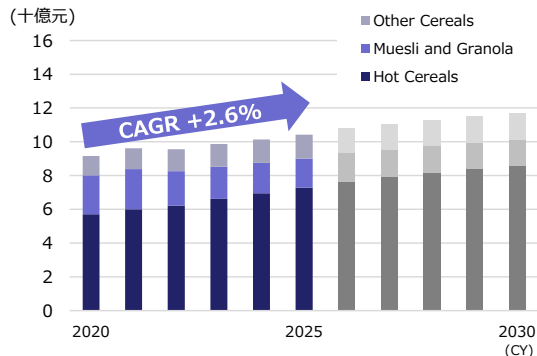
## インドネシアスナック市場の成長



## 中国スナック市場の成長

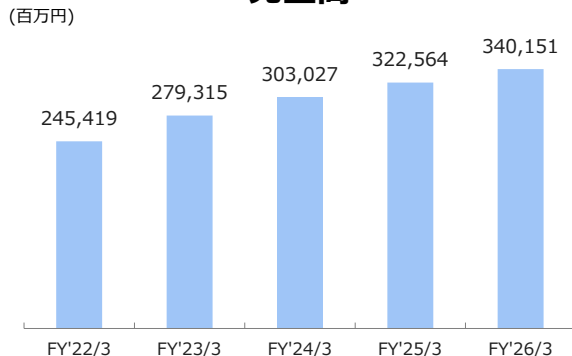


## 中国シリアル市場の成長 (実店舗販売分)

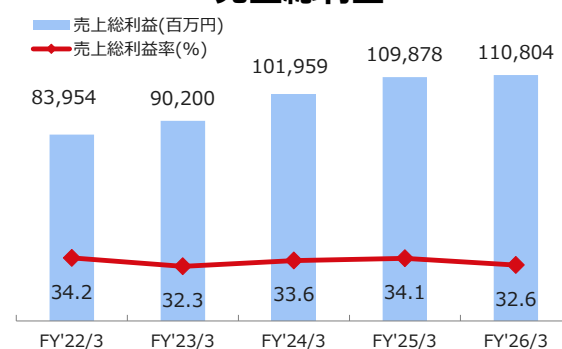


Source : Euromonitor International  
 Category : Snack (Savoury Snacks : Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savory Biscuits, PoPcorn, Pretzels, Other Savory Snacks)  
 Cereal : Breakfast Cereals (Hot Cereals, RTE Cereals)  
 2026-2030: Forecast  
 ※中国スナック市場の集計範囲を2022年3月期より、変更しています。

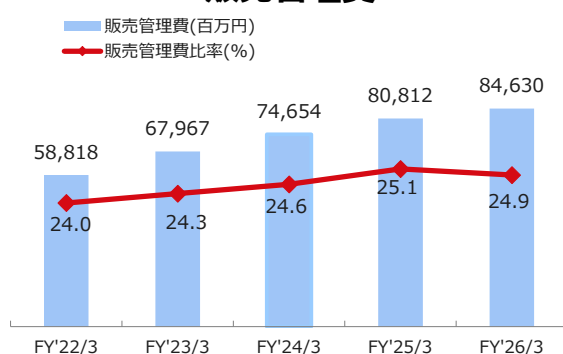
## 売上高



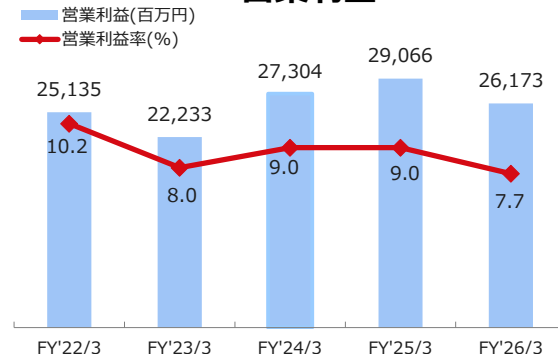
## 売上総利益



## 販売管理費

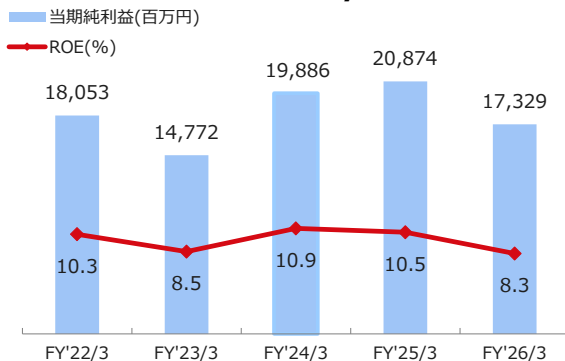


## 営業利益

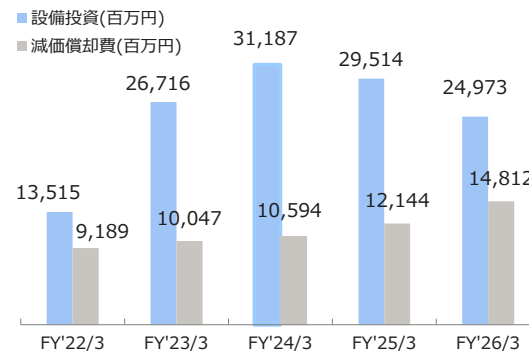


※2022年3月期から、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用し、従来は販売費及び一般管理費に計上していた販売費の一部（リベート等）を売上高から控除する方法に変更しております。

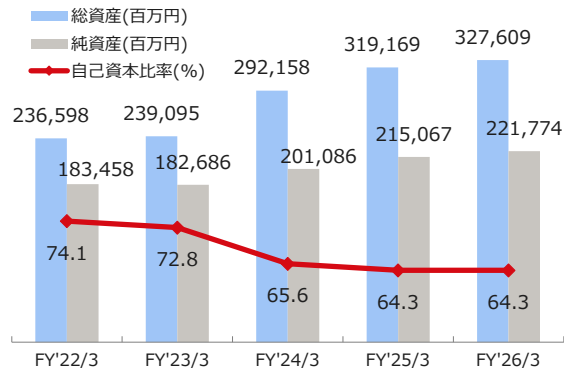
## 当期純利益/ROE



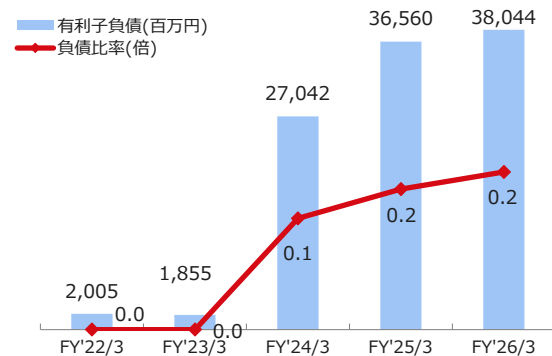
## 設備投資・減価償却費







## 自己資本比率

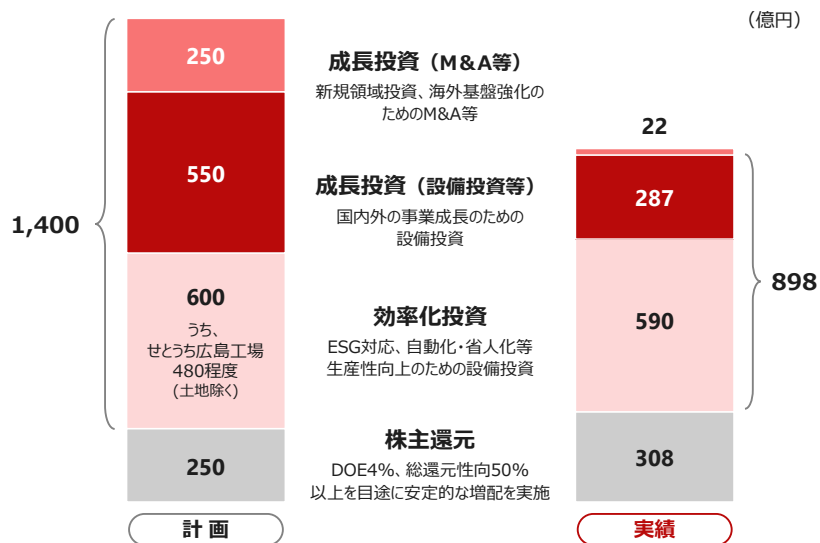


## 負債レバレッジ



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 実績	2024年3月期～ 2026年3月期	3か年見直し 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%	△10%	+6%		+ 6～8%
ROE	10.9%	10.5%	8.3%	—		10%以上
国内営業利益成長率	+22%	+9%	△15%	+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%

## 2024年3月期-2026年3月期 投資計画/実績



## 2024年3月期-2026年3月期 株主還元

	FY'24/3	FY'25/3	FY'26/3	3か年	方針
一株当たり配当金 (円) (前期比)	56 (+4)	58 (+2)	66 (+8)	-	安定増配
DOE	3.8%	3.7%	3.9%	-	4%目途
総還元性向	35%	35%	104%	58%	50%以上

# 2027年3月期計画 ガイドライン

握りだそう、自然の力。

**Calbee**

経済価値

		2024年3月期 ～2026年3月期 実績	2027年3月期 計画	2027年3月期 ～2031年3月期
稼ぐ力向上	オーガニック売上成長率	+7%	+9%	+7%～
	EBITDA成長率	+8%	+5%	+10%～
	EBITDAマージン	<b>12.7%</b> (2026年3月期)	<b>12.2%</b>	<b>14%～</b> (2031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	<b>31%</b> (2026年3月期)	<b>33%</b>	<b>40～45%</b> (2031年3月期)
資本効率向上	ROE	<b>8.3%</b> (2026年3月期)	<b>8.1%</b>	<b>10%～</b> (2031年3月期)
	純利益成長率	+5%	+0.4%	+10%～
	ROIC	<b>8.0%</b> (2026年3月期)	<b>7.8%</b>	<b>8%～</b> (2031年3月期)

# 株主・投資家の対話の推進状況

---

2026年3月期

**Calbee**

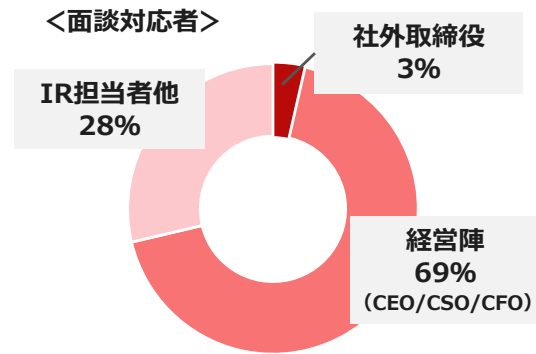
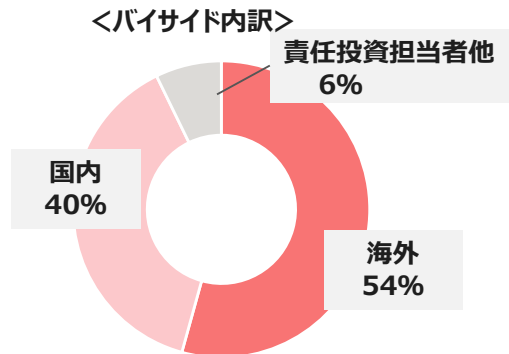
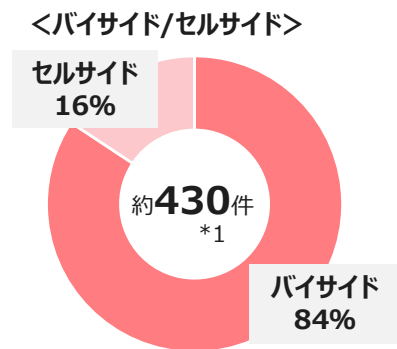
# 株主・投資家の対話の推進状況

## ■ 主な説明会の実施状況（2026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）
IR Day テーマ：Change2025における国内事業の取り組み、せとうち広島工場見学、人財・DX戦略	1回	各事業部門責任者
成長戦略説明会	1回	CEO、CSO、CFO
セルサイドスモールミーティング	四半期	CEO（1回）、CFO（4回）
バイサイドスモールミーティング	1回	社外取締役、CFO

IR Day・社外取締役スモールミーティング：<https://www.calbee.co.jp/ir/event/session/>

## ■ 個別面談の実施状況（2026年3月期）



\*1 延べ面談社数

# 株主・投資家の対話の推進状況

## ■ 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	四半期	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およびエンゲージメントの進捗等を報告
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（2026年3月期）

対話テーマ	当社の取り組み
成長戦略/事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新成長戦略「Accelerate the Future」の立案に際し、KPI設定や戦略の考え方について投資家との対話内容をフィードバックし、経営陣・取締役会での議論に活用</li> <li>・ 当社のエクイティストーリーについての課題を認識し、さらなる対話を推進</li> <li>・ 投資家の関心が高い事項について：決算説明会にて、海外戦略の進捗状況を実例や市場データを踏まえて説明、IR Dayにて国内コア・人材・DX・新工場における具体的な実例を事業担当者から説明</li> </ul>
財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株価・株主構成を踏まえた還元施策・新たな財務戦略の方向性について投資家の意見を基に社内で議論</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対話を踏まえて、財務・資本市場の視点を強化した取締役会構成や株価を意識した報酬制度へ変更を議論</li> <li>・ 社外取締役と投資家とのスモールミーティングを実施し、当社ガバナンスに対する相互理解を図る</li> </ul>
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 決算説明会資料や統合報告書、当社ウェブサイトを通じて、具体的な取り組み事例を説明</li> <li>・ 「TCFD・TNFDフレームワークに基づく統合的な情報開示」、「Human Capital Report」を開示し、今後の開示の拡充について投資家や有識者と継続的に対話</li> </ul>

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。