

Calbee 2035 Vision

社長の江原でございます。

本日はご多用の折、決算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。

本年3月の成長戦略説明会では、2035年に向けた当社の成長戦略の全体像をお示しました。

本日はそのうち、国内・海外の事業戦略の詳細についてご説明いたしますが、その前に、あらためて、カルビーグループの2035ビジョンについてお話しさせていただきます。

前回の説明会では、2035に向けたありたい姿として、「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」でありたいとお伝えしました。

今回はこの考え方をさらに深め、成長戦略の基盤となる言葉として、よりカルビーグループらしく再定義いたしました。

Accelerate the Future

世界の人々の食のよろこびを創造する

カルビーグループでは、2035年に向けて、「Accelerate the Future」というスローガンを掲げています。

これは、今まで私たちが世の中に提供してきた食のよろこびという価値を、これからはより多くの、世界中の人々に届けていく、そのスピードを一段と上げたい、そうした思いから掲げているものです。



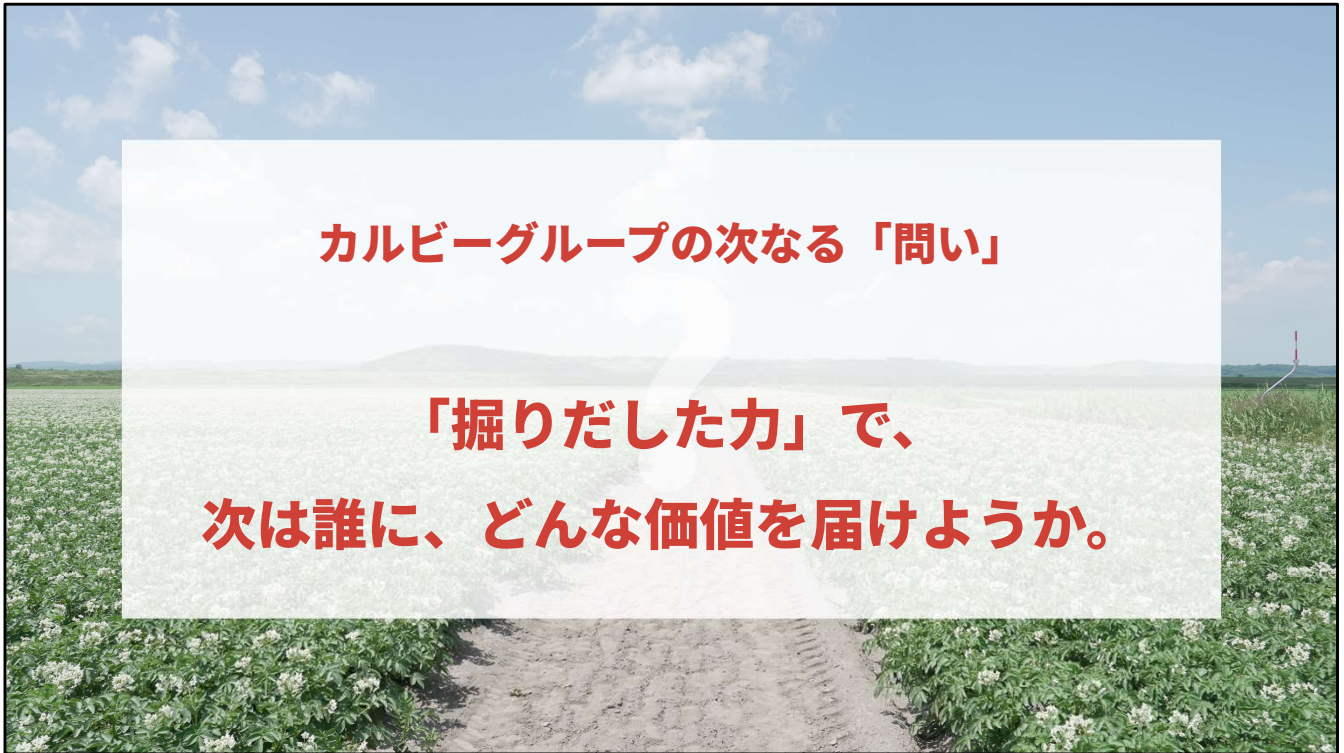
掲げてきたコーポレートメッセージ

掘りだそう、自然の力。

「掘りだそう、自然の力。」

これは、私たちが2006年から掲げてきたコーポレートメッセージです。

自然の恵みや素材の力を活かしたおいしさと楽しさを創造し、
人々の健やかな暮らしに貢献するという、
カルビーグループの企業理念と価値観の核となるメッセージです。



カルビーグループの次なる「問い」

**「掘りだした力」で、
次は誰に、どんな価値を届けようか。**

私たちは、このコーポレートメッセージをととても愛しています。

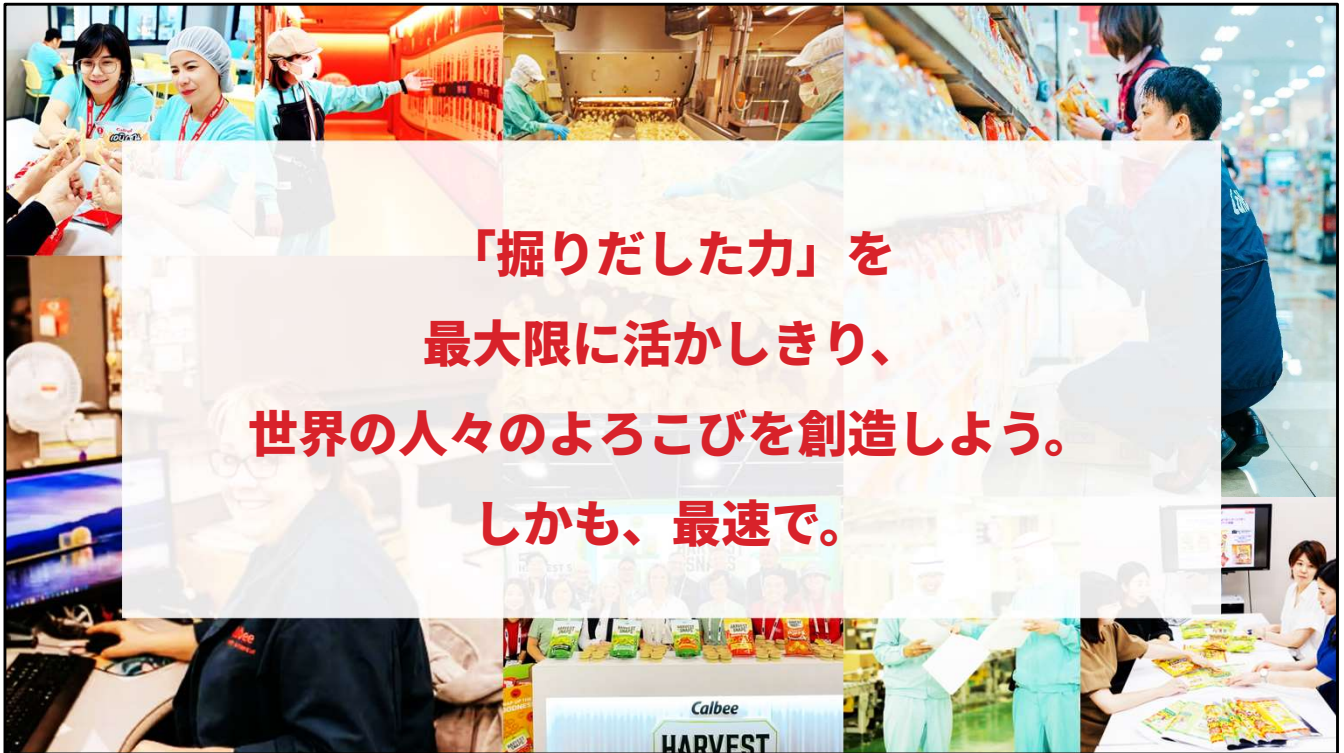
社員一人ひとりが、このメッセージとともに、さまざまな「力」を掘り出してきました。

その中で、当初想定していた「自然の力」以外の力も、たくさん掘りだしてきたことに改めて気づきました。

一方で、これからはこの力を「掘りだす」だけでなく、新しい「問い」を持ち、次の方向性に向かっていくことが必要と考えています。

「掘りだした力」で、次は誰に、どんな価値を届けようか？

私たちは、この「問い」に対して、このような「答えの方向性」を考えました。



**「掘りだした力」を
最大限に活かしきり、
世界の人々のよろこびを創造しよう。
しかも、最速で。**

「掘りだした力」を最大限に活かしきり、世界の人々のよろこびを創造しよう。しかも最速で。

社員一人ひとりが愚直に掘りだしてきた、さまざまな「力」を活かし、もっと大きい「よろこび」に変えていくことで、カルビーグループが世の中から一層求められるようになる。

これからの世の中は、変化がさらに速くなっていきます。だからこそ、時間をかけている暇はございません。愚直に、でも最速で、世界の人々に食のよろこびを提供してまいります。

私たちは2035年に向け、そうした価値提供を加速させていこうと考えています。

カルビーがめざす未来の姿：2035ビジョン

日本の スナック菓子メーカー から

世界の

“SNACKING COMPANY”へ。

私たちの2035ビジョンを一言で申し上げますと、

カルビーグループを
日本のスナック菓子メーカーから
世界のSNACKING COMPANYにする。

というものです。

SNACKING COMPANYとは何を指しているのか。
ここで私たちが思い描く“SNACKING”という新しい食のよろこび、についてお話ししたいと思います。



【背景】市場の変化とチャンス

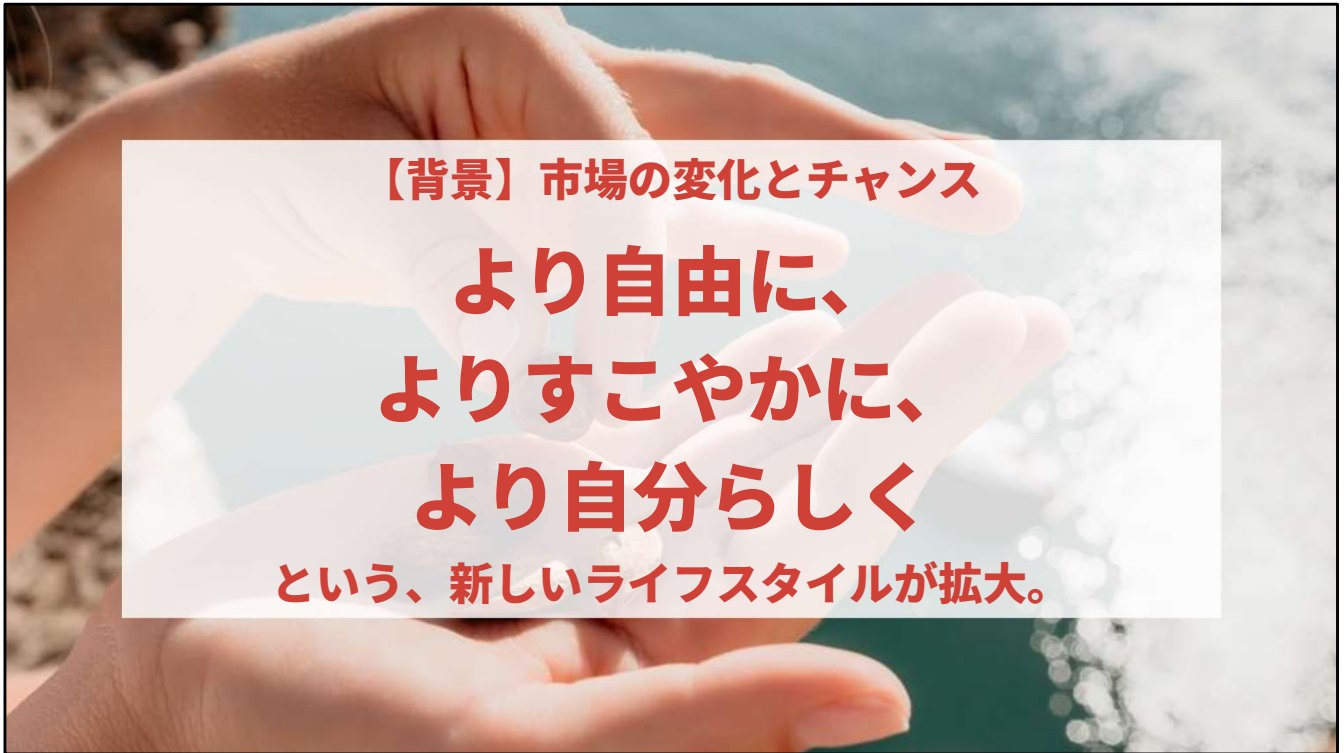
食シーンにとらわれない
間食であり**軽食**
という食習慣・市場が拡大。

今、日本のみならず、世界の「食」をめぐる環境は、急速に変化しつつあります。

一つの変化として、一日三食、主食と副菜、一汁三菜など、従来あたりまえとされた食シーンにとらわれない新しい食習慣が広がってきている、というトレンドがあります。

間食であり軽食のような食事を、時間、場所にとらわれずに行っていたり、極端に言えば、朝から素材にこだわったスナックを食べたり、食事の代わりにプロテイン飲料やこってりした飲み物で済ませるような、そういう市場も拡大しつつあります。

こうした食習慣の変化は、決して「主食」にとらわれない、より自由な商品・ブランド・食習慣を創造してきた私たちカルビーグループにとってのチャンスでもあります。



【背景】市場の変化とチャンス

**より自由に、
よりすこやかに、
より自分らしく**

という、新しいライフスタイルが拡大。

また一方で、世界中で高まる健康意識が後押しする「体に入れるものには、自分の体に良いものを選びたい」というトレンドも拡大しています。

従来のように、我慢と隣り合わせの健康食ではなく、
より選択肢が広く、
素材や製法にもこだわり、よりすこやかに、
そしてより自分にパーソナライズされたものを選びたい。

そんな新しいライフスタイルも拡大してきています。

こうした変化も、かねてから素材と製法に徹底的にこだわってきたカルビーにとって、
“SNACKING”という新しい食習慣を創造する上で、大きなチャンスだと考えています。

掘りだした力を、次の成長に結びつけていく。



私たちが、長年かけて社員一丸となって掘りだしてきたのは、「素材の力」「技術の力」「人財の力」でした。

こうした「力」を「強い加工・生産技術」「強い営業・販売」そして「強い企画・開発」という「強み」に変換し、価値を創造していく。それが、今後の成長への鍵です。

もちろん、これらの強みは今でもカルビークグループにあるものですが、今後はより強く、武器として磨き上げていかなければいけない、と考えています。

そして、先ほどお話ししたような市場の変化を背景に、カルビークならではの強みをもって間食・軽食市場を拡大し、そこにカルビークグループならではの“SNACKING”という新しい習慣、新しい食のよろこびを創造していく、それが2035ビジョンへの基本的なアプローチです。

そう考えた時、2035年において、カルビークグループは、単にスナック菓子という「モノ」を作る会社、というだけではなく、“SNACKING”という“コト”を生み出す会社になりたい。それが私たちが“SNACKING COMPANY”という目指す姿を掲げた意図になります。

掘りだしてきた「力」を「強み」に変換し、「価値」を提供する。そしてそれらを活かして次の成長につなげていきます。

国内事業・海外事業における成長モデル

【マーケティング】

顧客起点
での
価値創出

【ブランディング】

ブランド
ポジション
明確化

【組織能力】

オペレー
ション力
強化

【事業領域】

間食・軽食
市場での
新価値創造

既存事業を強化し、
同時に新たな成長を実現。

では、どのように成長につなげていくのか。国内事業・海外事業における成長モデルがこちらです。

マーケティングでは、市場、ターゲットを見つめた、顧客起点での価値創出への変革を行います。

狙った市場の中で自社の商品がどんな価値を持って存在するのか、そのブランドポジショニングを明確にすることで、単に商品を棚に置くだけではなく「ブランドの力」を高めていきます。

さらには、オペレーション力を強化することにより収益基盤強化を実現します。

そして事業領域においては、間食・軽食市場での新価値創造を行なっていきます。

これらの変革により、既存事業の強化と新たな成長を両立し、2035ビジョンの実現に向けて前進してまいります。

Accelerate the Future 

以上でカルビーの2035ビジョンについてのご説明を終わります。

カルビーグループ成長戦略

－2035年に向けた事業戦略(国内・海外)－

2026年5月14日

Calbee

© Calbee

続いて、2035年に向けた事業戦略についてお話し申し上げます。

前段で、掘り出してきた力を強みに変えて成長していく考え方をお示しました。
本パートでは、国内・海外で具体的な取り組みをご説明します。

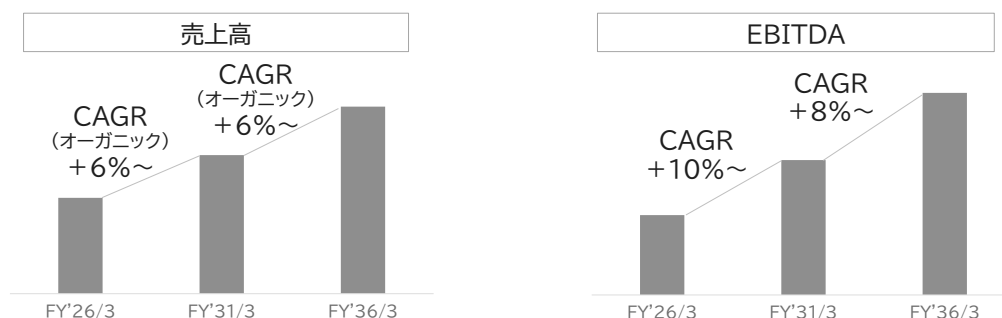
価値創出を深化させる
国内事業

まずは国内事業です。

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

■ 価値創出型モデルの深化

- **顧客起点での価値創出**で商品ポートフォリオを変革し、国内事業のレジリエンスを高める
- DXも活用したビジネスモデルの進化で、**オペレーション力の強化**を図る
- 既存のスナック、シリアルを超え、強みを生かした**新カテゴリへの展開**を進める



国内事業では、3つの取り組みにより価値創出型モデルを深化し、収益率の最大化を目指します。

顧客起点での価値創出で商品ポートフォリオを変革し、国内事業のレジリエンスを高めます。

DXも活用したビジネスモデルの進化で、オペレーション力の強化を図ります。

既存のスナック、シリアルを超え、強みを生かした新カテゴリへの展開を進めてまいります。

顧客起点での価値創出(4つの市場戦略)

変化する間食・軽食市場をとらえ、お客様が求めるニーズを起点に、価値を提供する事業へ進化

国内の社会課題・変化

- ゆとり・家族と過ごす時間の減少
- 大量で複雑な情報への疲れ
- 定番品への飽き、スナック菓子への興味・関心の低下
- 健康管理、セルフケア意識の高まり
- リアルでのコミュニケーション価値の再評価

スナック・間食に求めるニーズに応じた4つの市場戦略

■ **たのしくてがるに**
(既存市場)

- 圧倒的シェアの維持**
- ✓ 低価格帯の拡充、マルチパックなどの形態拡充

■ **とくべつなひととき**
(プチ贅沢市場)

- 高利益商材の創造**
- ✓ 自分へのご褒美としてのハイライン
 - ✓ 商品の拡大

■ **くらしすこやか**
(健康市場)

- 新機能価値の提案**
- ✓ スナッキング習慣を後押しする商品等の拡充

■ **たいせつなひとへ**
(ギフト・土産市場)

- 新たなチャネルの開発**
- ✓ 新たなセイボリースナックギフト開発とチャネル開拓

マーケティング・セールス改革

- プロダクト中心から顧客インサイトを起点とした活動(売り場、売り方)へと変革
- Calbeeの価値(おいしさ、楽しさ、健やかさ)訴求によるオケーションの拡張
- 新商品を生み出す商品企画・開発の仕組み構築

顧客起点での価値創出では、変化する間食・軽食市場をとらえ、これまでのプロダクトアウトから脱却し、お客様が求めるニーズを起点に、価値を提供する事業へ進化します。

国内では、こちらに記載している4つの市場に重点的に取り組んでまいります。

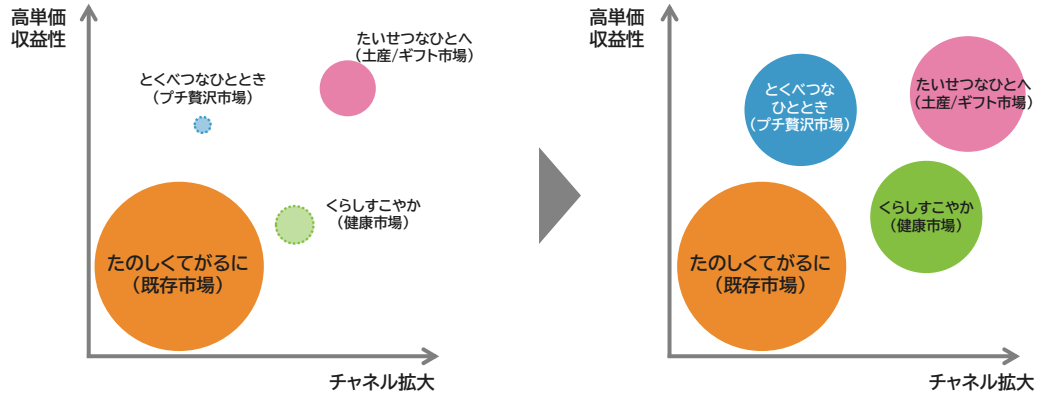
変化するお客様の「食のよろこび」を先取りし、お客様起点で価値創出を行なっていきます。その実現に向けて、マーケティング・セールス改革に取り組めます。

顧客インサイト起点で売り場・売り方まで一貫した活動へ転換するとともに、Calbeeらしい価値の訴求によるオケーション拡張と、新商品企画・開発の仕組みを強化します。

顧客起点での価値創出(4つの市場戦略)

既存市場から価値提供領域を拡げ、単価が高く収益性の高い製品
ポートフォリオを成長させる

販売Kg単価の
UP



その結果、既存市場から価値提供領域を拡げ、単価が高く収益性の高い製品ポートフォリオへ成長していきます。

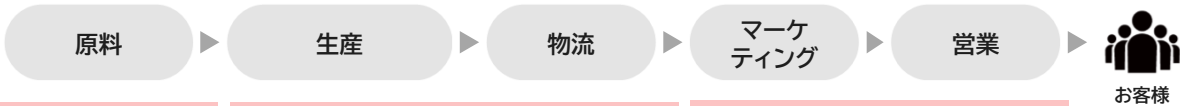
オペレーション力の強化

4つの市場戦略を実行するためのオペレーション改革による
収益基盤強化

1人あたり
生産性の向上

限られた資源
での利益最大化

Calbeeのバリューチェーン



ばれいしょDXの進化

- ✓ 収穫量・在庫量・歩留まりのAI予測
- ✓ 品質の予測精度向上

自動化・工場DXの活用

- ✓ 工場DXの標準化推進
- ✓ 生産自動化への取り組み
- ✓ DX人材の育成

マーケティング・セールス改革

- ✓ 3ページ参照

国内高効率生産体制の構築

- ✓ 東(関東新)、西(せとうち広島)の基幹拠点の整備が完了
- ✓ 高効率な生産体制への変革

S&OP*によるバリューチェーンの最適化

- ✓ バリューチェーン全体を繋いだ収益性を可視化し、全社最適での意思決定を行う
- ✓ 収益率・ブランド成長などを加味しSKUを見直し

続いて、オペレーション力の強化です。

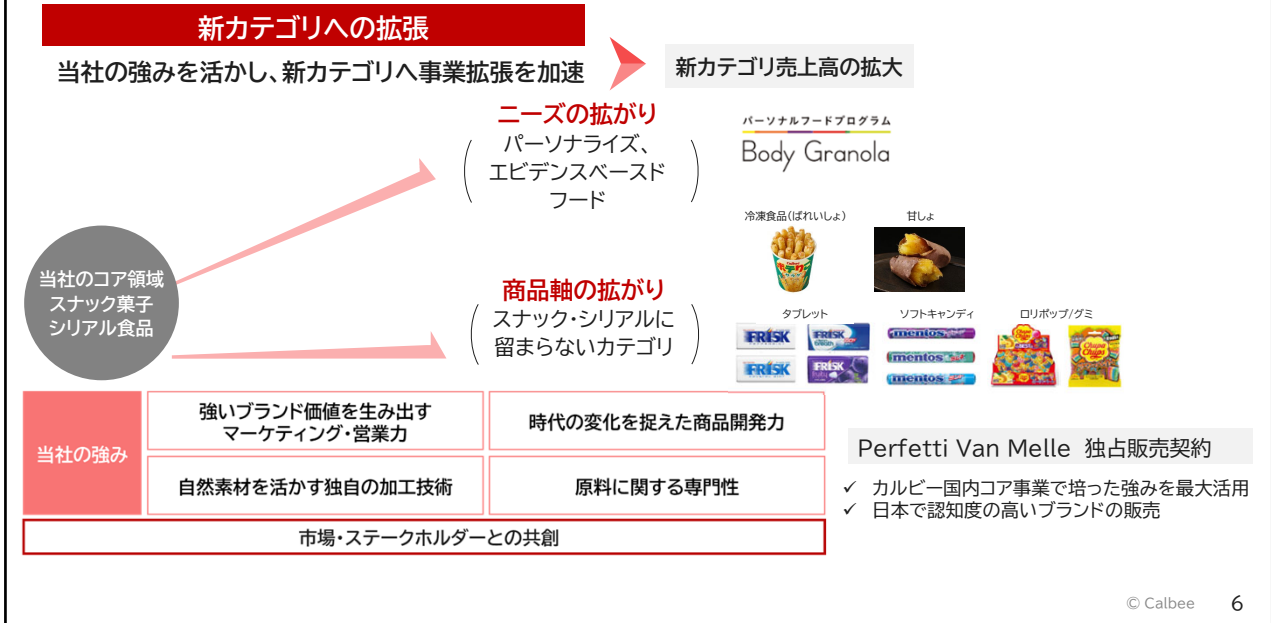
4つの市場戦略を実行するためのオペレーション改革により収益基盤を強化します。

カルビーは原料調達からお客様まで一貫したバリューチェーンを有しています。

このバリューチェーン全体を強化していきます。

原料ばれいしょの最大活用、生産の自動化と工場DXによる効率化、さらに東西2拠点を軸とした高効率な生産体制の構築を進めます。また、S&OPの導入によりバリューチェーン全体の最適化を図ります。

これらの取り組みにより、一人当たり生産性を高め、限られた資源での利益最大化を実現してまいります。



当社の強みを活かし、新カテゴリへの事業拡張を加速します。
 他者とも共創しながら、既存事業に留まらず、ニーズや商品軸で領域を広げること、新規領域の売上高の拡大を目指します。

2026年1月に発表したパルフェッティ・ヴァン・メレ社との独占販売代理店契約では、日本で認知度の高いブランドを、カルビーが今まで培ってきた営業力という強みを最大限活用することで売上を拡大してまいります。

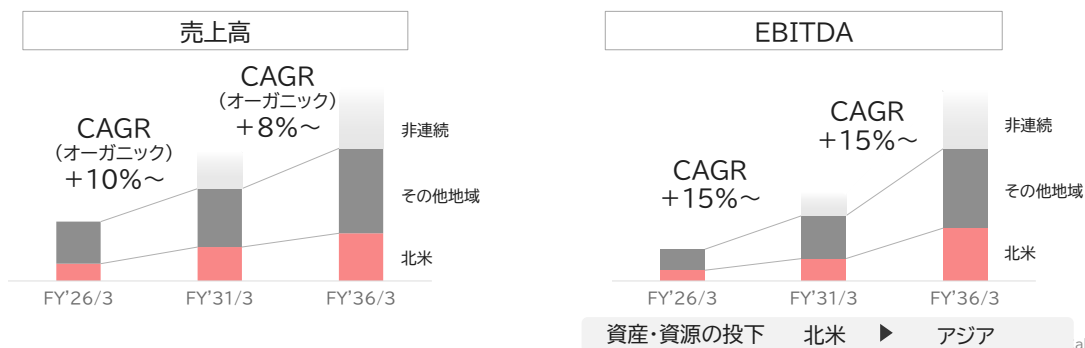
成長の源泉は
海外事業
への成長投資から

続いて海外事業についてご説明いたします。

市場機会が大きく、かつ強みの活かせる北米市場を重点地域として選択、売上を最大化

■ 北米事業の最大化とその他地域での基盤構築

- スナッキングニーズが高く、当社の強みが活かせる地域として北米事業を重点地域に選択
- M&Aによる機能の取り込みも含め、今後5年間は**北米に資産・資源を集中**し、売上最大化を優先
- 中国を含むその他地域では、**既存アセットの最大活用で基盤構築**を進め、中期的な成長機会を創出



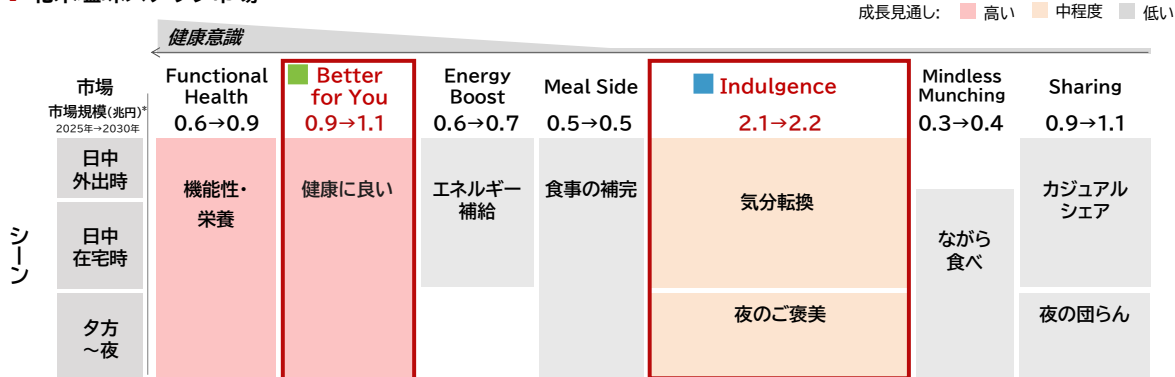
海外事業では、スナッキングニーズが高く、かつ強みを活かせる北米市場を重点地域として選択し、売上の最大化を目指します。

北米において、M&Aによる機能の取り込みも含め、今後5年間は資産・資源を集中し、売上最大化を優先します。
中国を含むその他地域では、既存アセットの最大活用で基盤構築を進め、中期的な成長機会を創出に取り組みます。

北米市場での価値創出(2つの市場戦略)

少量・高頻度化の食習慣変化に伴いスナッキング領域が台頭し、「健康志向」と「贅沢志向」が高まる
規模が大きく、かつカルビーの強みに一致する「Better for You」と「Indulgence」をターゲットとする

北米塩味スナック市場



2030年に合計約3兆円の市場規模に成長する見込み

*当社調べ

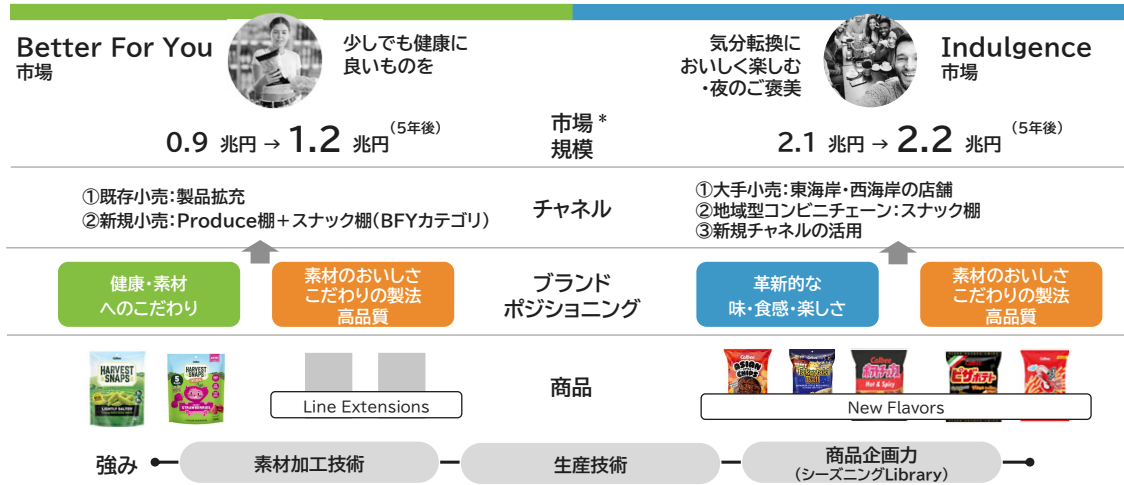
© Calbee 9

北米事業での価値創出の取り組みについて説明いたします。

北米のスナック市場では、少量・高頻度化の食習慣変化に伴いスナッキング領域が台頭し、「健康志向」と「贅沢志向」が高まっています。
この中で、規模が大きく、かつカルビーの強みに一致する「Better for You」と「Indulgence」の2つの市場をターゲットとします。

北米市場での価値創出(2つの市場戦略)

2つの市場に対してのブランドポジショニングを再定義し、強みを生かした商品展開を進める



* 当社調べ

ターゲットとした2つの市場に対して、ブランドポジショニングを再定義し、国内で培ってきた強みを活かした商品展開を進めます。

Better for You市場では、今までよりも広く市場をとらえていきます。健康意識の高い層だけでなく、「少しでも健康に良いものを」という意識を持つ、20~40代男女やその家族をお客様に、「健康・素材へのこだわり」や「素材のおいしさ・こだわりの製法」といった価値を打ち出し、既存の「Harvest Snaps」を軸に展開していくことで、市場での存在感を高めます。

Indulgence市場では、新しい味や食感など、食に新しい楽しみを求め、同時にSNSを通して食の楽しみをシェアすることにも興味の高い、西・東海岸のミレニアル/Z世代のお客様をターゲットにしていきます。

Legacyブランド、つまり日本発ブランドは、アジアンテイストの独自の味と食感でそのようなお客様のニーズにマッチしています。

従来のアジア・エスニック店舗・棚中心からスナック棚や新たなチャネルに拡大し、既存商品だけでなく、カルビーの商品を通して、「革新的な味・食感・楽しさ」と「素材のおいしさ・こだわりの製法」の価値を提供し、新しい「食の楽しさ」を広めてまいります。

北米事業の戦略転換

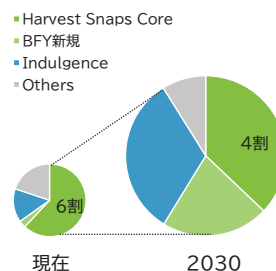
これまでの振り返り

ターゲット / ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> 0.4兆円規模の市場がターゲット - Harvest Snaps: BFYのコア層(0.2兆円) - Legacy(日本発ブランド): 東西海岸部でのアジア棚中心(0.2兆円)
ブランド ポジショニング	<ul style="list-style-type: none"> Harvest Snapsはプロデュース棚で存在感を有する Legacyは、ブランドが多く、フォーカスが分散
マーケティング 販売	<ul style="list-style-type: none"> 販売主導のプッシュ型戦略で、顧客インサイトの視点が欠如 スナック売り場での配荷、回転率に課題 認知拡大やリピート促進の継続的な投資が不足
組織能力	<ul style="list-style-type: none"> 北米子会社を中心に、Harvest Snapsの展開(200億円)を前提とした体制

今後の取り組み・変化

- ターゲット市場は3兆円規模に拡大
- Harvest Snapsの認知率を高め、スナック棚での存在感を高める
- Legacyは強みを再構築し、ブランドポジションを明確化
- マーケティング主導型の成長モデルへと転換
- 重点的にマーケティング費用を投下
- 顧客志向の活動を実現しうる営業体制とデジタルマーケティング機能の強化

北米事業売上高拡大



続いて、北米事業の戦略転換についてご説明します。

これまでは、Better For Youのコア層やアジア棚といった限られた市場で活動してきましたが、これからはより広くニーズや市場をとらえて、3兆円の市場をターゲットにしていきます。

その市場において、「Harvest Snaps」はProduce棚で獲得した一定の認知をスナック棚のBetter For Youカテゴリに広げていきます。また、Legacyでは、強みを再構築することでブランドポジショニングを明確化します。

マーケティング・販売では、プッシュ型の戦略から、国内同様、顧客インサイトを起点としたマーケティング主導型の成長モデルへ転換し、そのうえで必要なマーケティング費用を重点的に投下してまいります。

組織も、顧客志向の活動を実現しうる営業体制とデジタルマーケティング機能を強化し、将来成長を見据えた体制へと転換していきます。

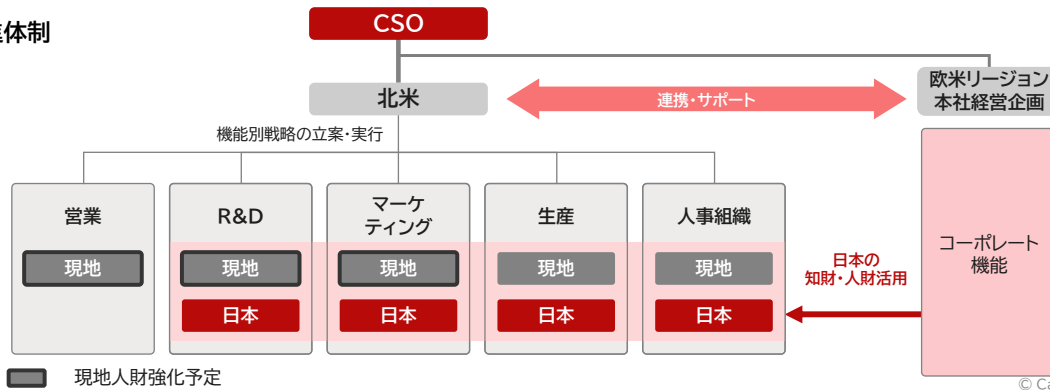
これらに取り組むことで、「Harvest Snaps」のCoreブランドを持続的に成長させながら、Better For Youの新規ブランドやIndulgenceでの売上高拡大を目指してまいります。

北米事業の変革プランの推進体制

これまでの現地主導型のマネジメントシステムから変更し、CSOを中核としたグローバル戦略推進体制を整備し、本社と現地が相互に役割を補完しながら戦略を実行する

- ・ 現地マネジメントとの一層の連携強化
- ・ 実効性ある戦略、KPIへの落とし込み
- ・ 投資効果モニタリングと速やかな改善策の実施

推進体制



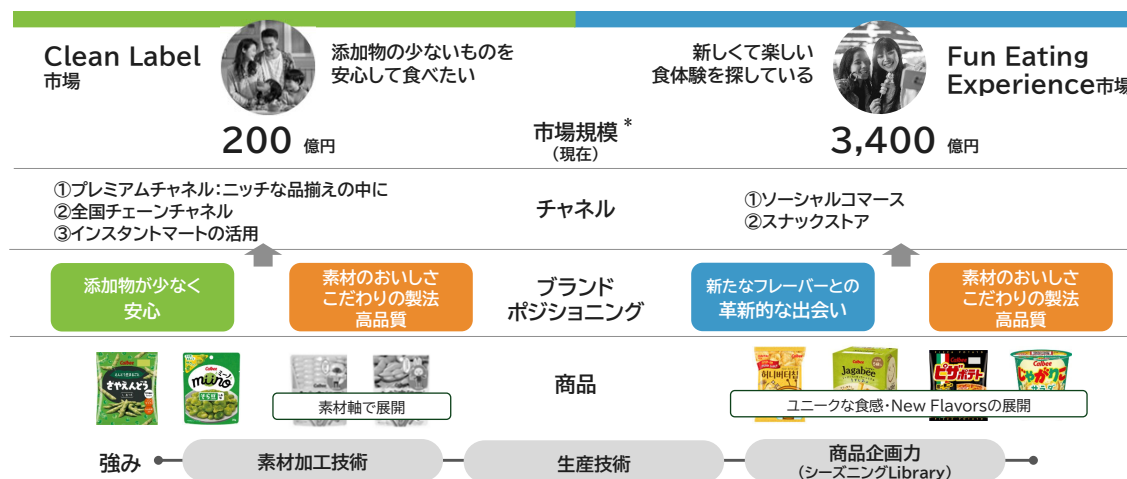
北米事業の変革プランの推進体制について少しご説明します。

これまでの現地主導型のマネジメントシステムから変更し、CSOを中核としたグローバル戦略推進体制を整備いたします。

国内事業で築き上げてきたさまざまな知財・人材を活用し、本社と現地が相互に役割を補完しながら戦略を実行してまいります。

中国市場の戦略

強みを生かせる2つの市場に対して、事業モデルの基盤構築を行う
変化の大きい市場に対応すべく、製品の輸入依存度を下げ、他社資産の活用も含めた事業の現地化を進める



* 当社調べ

13

続いて、その他地域のうち、中国市場での戦略についてご説明いたします。

強みを生かせる2つの市場に対して、事業モデルの基盤構築を行います。
変化の大きい市場に対応すべく、製品の輸入依存度を下げ、他社資産の活用も含めた事業の現地化を進めます。

ターゲットとする市場は、Clean Label市場とFun eating Experience市場です。

Clean Label市場では、中・高所得者層に多い「添加物の少ないものを安心して食べたい」というニーズに対し、高品質で安全・安心の価値を提供し、それに沿った商品群を展開していきます。

Fun eating Experience市場では、比較的若い世代の新しく楽しい食体験を求めるニーズに対し、食感や様々なフレーバーの知見を活かした価値提供で、シェアを高めていくことに取り組みます。

その他地域の戦略

国内で培った強みや北米の知見を活用しながら、売上成長と生産拠点の効率化による利益創出を図る



その他の地域については、国内で培った強みや北米の知見を活用しながら、売上成長と生産拠点の効率化による利益創出を図ってまいります。

例えば、英国や豪州のように、北米と似た市場があるエリアに対しては、北米の知見も活用しながら、高まる健康志向と新たな味・食感を求めるニーズを獲得してまいります。

タイやインドネシアにおいては、既存ブランドを強化して高い市場成長を取り込むとともに、グローバル製品供給ハブ機能の拡大により、利益創出力を高めてまいります。

成長ガイダンス

		2024年3月期 ~2026年3月期 実績	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%~	
		EBITDA成長率	+8%	+10%~	
		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	31% (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	8.3% (2026年3月期)	10%~ (2031年3月期)	15% (2036年3月期)
		純利益成長率	+5%	+10%~	+14%~
ROIC		8.0% (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		

最後に成長ガイダンスについてご説明いたします。
3月27日に提示したのものから、成長の確度をより明確にする観点で、純利益成長率を追加いたしました。

世の中や市場、お客様における変化はこれからますます目まぐるしくなりますが、私たちカルビーグループが今まで時間をかけて、愚直に掘り出してきた「力」を「強み」に変え、それを市場の中で求められる「価値」として提供していくことで、さらなる成長を実現できると考えております。
従業員一丸となり全力で成長へのアクセルを踏むことで、2035年に向けて、カルビーグループの企業価値を向上してまいります。

以上で私からの説明を終わらせていただきます。
ご清聴ありがとうございました。

Appendix

参考:事業別内訳

握りだそう、自然の力。

Calbee

		2024年3月期 ~2026年3月期 実績	2027年3月期 ~2031年3月期	2032年3月期 ~2036年3月期
オーガニック 売上成長率	国内事業	+7%	+6%~	+6%~
	海外事業	+7%	+10%~	+8%~
EBITDA 成長率	国内事業	+7%	+10%~	+8%~
	海外事業	+10%	+15%~	+15%~

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。

掘りだそう、自然の力。

Calbee

TSE code : 2229

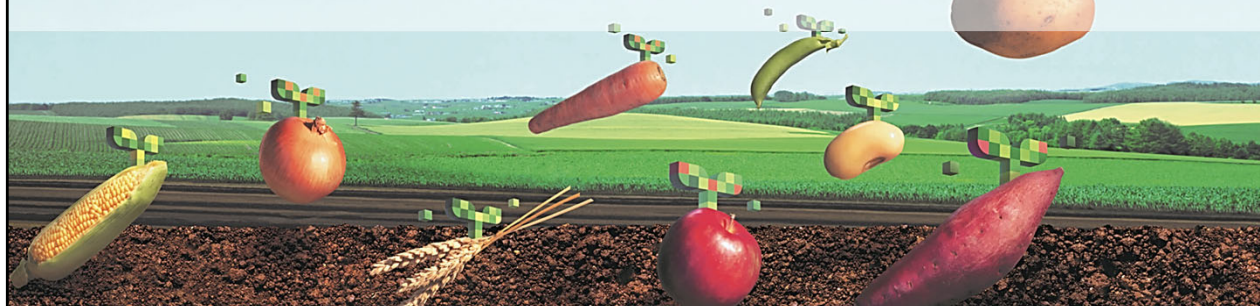
カルビー株式会社

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



CFOの田邊です。

私からは、2026年3月期業績報告および2027年3月期計画についてご説明いたします。

■ 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

スライド1をご覧ください。
本日まで説明するサマリーです。

2026年3月期は、176億円の増収、29億円の減益となりました。修正計画に対しては、売上高、営業利益ともに達成いたしました。

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いたしました。

2027年3月期は、298億円の増収、営業利益は前年並みを計画しています。

中東情勢影響については、現時点での見積もりとして、営業利益△30億円の想定で織り込んでいます。

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ます。

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てまいります。

I. 2026年3月期業績

まず、2026年3月期業績です。

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
売上高	3,226	3,402	+5.5%	3,390	100.3%
国内	2,432	2,515	+3.4%	2,514	100.1%
海外	794	886	+11.6%	876	101.1%
営業利益	291	262	△10.0%	260	100.7%
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%
経常利益	298	271	△9.2%	263	103.0%
当期純利益※	209	173	△17.0%	175	99.0%
EBITDA	435	432	△0.7%	430	100.5%
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、ばれいしょ収量減が影響

<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

スライド3をご覧ください。

2026年3月期の連結業績について、ご説明いたします。

売上高は 3,402億円で、前期比 5.5%増、修正計画比 100.3%
 営業利益は 262億円で、前期比 10.0%減、修正計画比 100.7%
 当期純利益は 173億円で、前期比 17.0%減、修正計画比 99.0% 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。

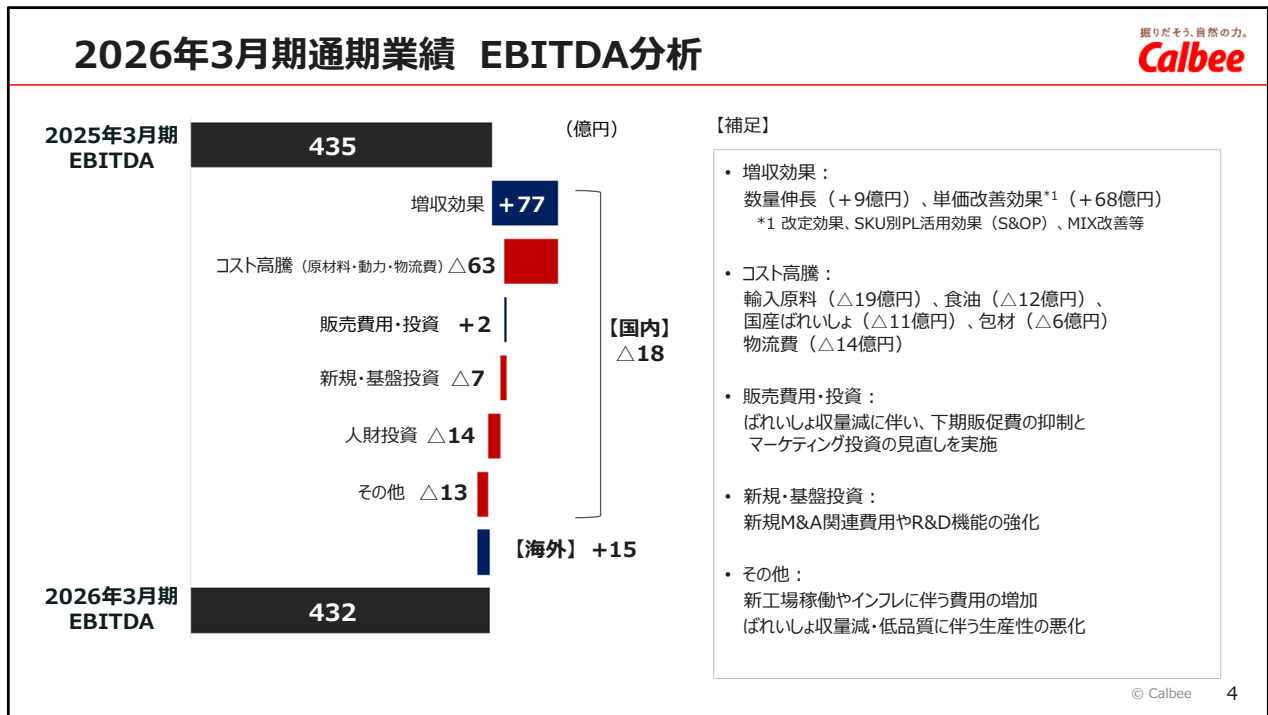
営業利益は国内で減益、海外では増益となりました。

国内事業は、せとうち広島工場稼働により、減価償却費等の固定費が増加したことに加え、秋の北海道産ばれいしょの収量減が影響いたしました。

修正計画に対しては、売上高、営業利益ともに達成しました。下期は、ばれいしょ原料以外の製品の拡売やコスト抑制に取り組みました。

当期純利益は除却損等の発生により、計画に若干未達となりました。

2026年3月期通期業績 EBITDA分析



スライド4をご覧ください。
EBITDAの増減要因についてご説明いたします。

連結全体では、前期比 3億円の減益となりました。

内訳は国内事業で18億円のマイナス、海外事業で15億円のプラスです。

国内で、原材料等のコスト高騰を、価格・規格改定で打ち返しましたが、人件費の上昇やインフレ等に伴う費用の増加、ばれいしょ収量減や低品質に伴う生産性の悪化で減益となりました。

2026年3月期通期業績 国内事業

(億円)	2026年3月期		
	前期比		
国内売上高	2,515	+83	+3.4%
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	-
国内営業利益	221	△40	△15.2%
営業利益率	8.8%	△1.9pts	-
EBITDA	350	△18	△4.8%
EBITDA率	13.9%	△1.2pts	-
土産用製品	187	+9	+5.3%

※「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。

- 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

スライド5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。

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、全体で増収となりました。

スナックは、前期比88億円の増収。
内訳は、「ポテトチップス」△3億円、「じゃがりこ」+20億円、その他スナック+71億円となりました。
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となりました。

シリアルは、7億円の増収。

その他事業は、3億円の増収。
パーソナルフードプログラム「Body Granola」が伸長いたしました。

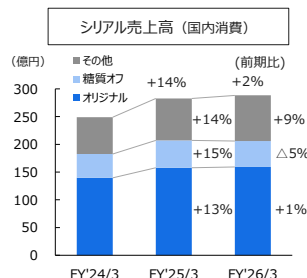
詳細要因については、次のスライドでご説明いたします。

スナック (売上高 +4%)

- ポテトチップス：(数量 △1%)
 - ばれいしょ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
 - 下期はばれいしょ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「クリスプ」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)[※]
- 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+

© Calbee 6

スライド6をご覧ください。

「ポテトチップス」は前期比で減収、数量は△1%の減少。ばれいしょの収量減や品質低下の影響を受けましたが、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いたしました。

「じゃがりこ」は前期比で増収、数量は△1%の減少となりました。上期は高い需要を受け、価格改定後も数量伸長しましたが、下期はばれいしょの収量減に加えて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りました。

その他スナックは、すべてのカテゴリーで増収となりました。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「クリスプ」と豆系スナック「miino」が増収に寄与しました。また、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しています。

シリアルは、前期比で増収。シリアル市場シェアも+0.7pts上昇し、38.5%となりました。企画品の貢献や、積極的拡売が貢献いたしました。2月の価格改定後、需要喚起のための積極的なマーケティングや、継続的な拡売の取り組みを進めてまいります。

2026年3月期通期業績 海外事業

(億円)	2026年3月期			為替影響除く 実質伸び率
		前期比		
海外売上高 ※1	886	+92	+11.6%	+11.5%
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	-	-
海外営業利益	40.6	+10.8	+36.1%	-
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%	-
EBITDA	82.5	+14.6	+21.5%	-
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。

スライド7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。

地域ポートフォリオを活かし、過去最高の業績を達成いたしました。

安定的に売上成長し、二桁の増収・増益を実現しています。

欧米は、+40億円の増収、+4.1億円の増益となりました。

北米・英国のコアブランドの拡売や、8月に連結子会社化したHodo, Inc.が貢献し、増収となりました。営業利益は、北米 既存事業での利益改善施策が奏功し、英国の減益を相殺し、増益となりました。

アジア・オセアニアは、売上高は+51億円の増収、+6.6億円の増益となりました。

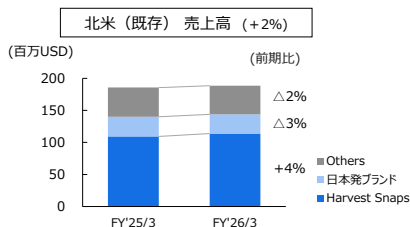
売上高は、全ての地域で増収。

中華圏、豪州/ニュージーランドは二桁の増収・増益で、インドネシアの減益を吸収しました。

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



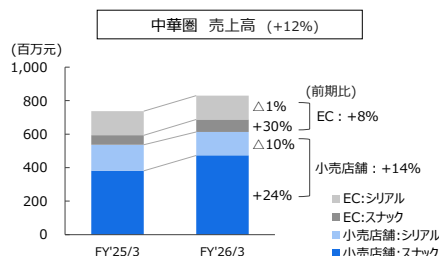
■ 英国：

- 「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

スライド8をご覧ください。
海外事業について詳細をご説明いたします。

北米（既存）は、増収、増益。
「Harvest Snaps」は、重点小売チェーンを中心に配荷拡大しました。
アジア・エスニック棚の競争環境悪化で、日本発ブランドは不調でしたが、現地生産の「Asian Style Chips」はニーズを捉えて好調を継続しております。
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しています。

英国は、増収、減益。
「Seabrook」ブランドは派生ブランドが好調を継続しました。
上期の減益が影響しましたが、不採算アイテムの整理や生産性改善で、下期には利益回復基調になっています。

中華圏は、増収、増益。
小売店舗向けの取り組み強化により、「Jagabee」が好調を継続。
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生産体制を強化してまいります。

最後に、インドネシアは、増収、減益。
「Japota」などのポテトチップスや、「GuriBee」の販売は引き続き好調に推移しています。
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んでまいります。

II. 2027年3月期計画

続いて、2027年3月期計画についてご説明いたします。

中東情勢の影響について（2026年5月14日時点）

振りだそう、自然の力。
Calbee

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

【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)

© Calbee 10

スライド10をご覧ください。

中東情勢の影響についてご説明いたします。

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ます。

価格・規格改定・コスト抑制等の対策を講じ、本日時点で、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んでおります。

市場への安定的な製品供給を最優先事項とし、コストの高騰および、原料調達リスクに対して、当期以降で段階的対応を行い、年換算ベースでも業績影響をミニマイズすべく対応してまいります。

カルビーの企業理念は、「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する」ことです。この理念に基づき、有限な自然資源であるばれいしょを最大限に活用し、製品を安定的に届けることが、消費者をはじめとするステークホルダー全体の持続的な利益に資すると考えています。

そのために、5月12日に、当影響に関する対応として、製品パッケージの変更を発表いたしました。

主力製品の一部について、パッケージに使用する印刷インク色数を2色に抑えることで、製品の安定供給を確保いたします。

また、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してまいります。

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 %
売上高	3,402	3,700	+298	+8.8%
国内	2,515	2,720	+205	+8.1%
海外	886	980	+94	+10.6%
営業利益	262	262	+0	+0.1%
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%
経常利益	271	267	△4	△1.4%
当期純利益*	173	174	+1	+0.4%
EBITDA	432	452	+20	+4.6%
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

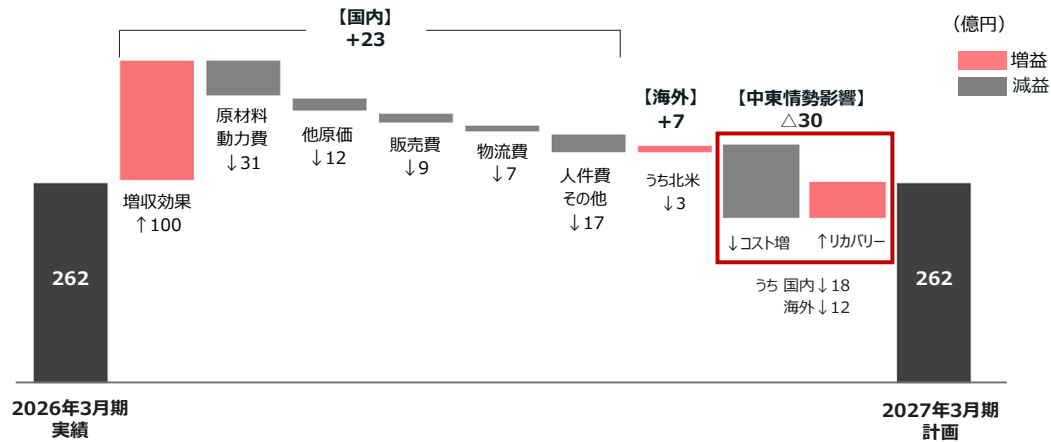
© Calbee 11

スライド11をご覧ください。

2027年3月期は、中東情勢の影響を織り込み、
売上高は+8.8%、営業利益は前年並み、EBITDAは+4.6%の伸長を目指してまいります。

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、下期ばれいしよ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



スライド12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。

営業利益は、中東情勢織り込み前で前期比 + 30億円を見込んでましたが、中東情勢影響で△30億円の減益を想定し、通期では前年みの計画です。

これまで通り、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ございません。

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してまいります。

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、下期ばれいしよ収量減からの需要回復を取り込みます。

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めます。

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

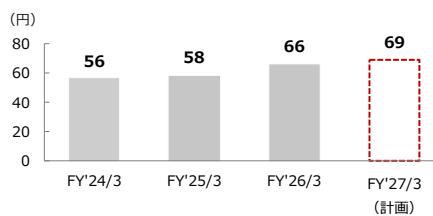
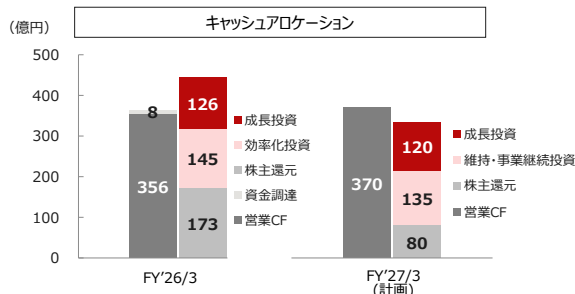
2026年3月期

- ・ 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「每期+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%



スライド13をご覧ください。
こちらは投資と株主還元についてです。

設備投資について、2027年3月期は、3月に発表した5か年のキャッシュフローロケーションに基づき進めてまいります。主な投資領域は下記の3点です。
一つ目は低品質ばれいしょも活用しうる設備改善、二つ目はDX等の生産効率向上投資、三つ目は国内外での成長領域への投資。

株主還元については、2026年3月期の1株当たり配当金は、11月に発表した通り、前期比+8円の66円を株主総会に上程いたします。

2027年3月期は、新たな還元方針「每期3円以上の増配を前提とした累進配当」に従い、1株当たり配当金は、さらに3円増の69円を計画しております。

2026年9月 価格・規格改定

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															
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%

最後に、スライド14をご覧ください。

本日発表しました価格・規格改定についてご説明いたします。

2026年9月に、「じゃがりこ」の価格改定を行います。
想定改定率は、3-10%です。

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

連結損益計算書

(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

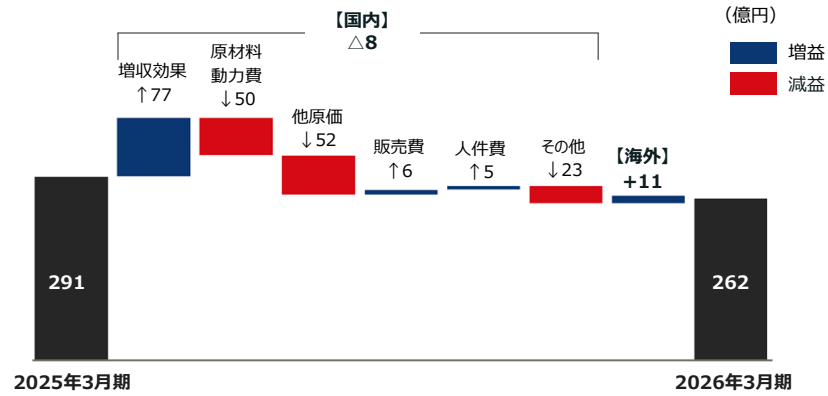
(百万円)	2025年3月末	2026年3月末	増減
資産合計	319,169	327,609	+8,440
流動資産	133,837	131,684	△2,153
固定資産	185,331	195,924	+10,593 *1
負債合計	104,101	105,835	+1,733
流動負債	55,705	64,941	+9,235
固定負債	48,396	40,894	△7,502
純資産	215,067	221,774	+6,706
Net Cash	20,194	13,503	△6,690
自己資本比率	64.3%	64.3%	△0.0pts

(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△14億、輸入原材料△17億円、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

(億円)	2027年3月期 計画	前期比	前期比 %
国内売上高 ※1	2,720	+205	+8.1%
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%
海外売上高 ※2	980	+94	+10.6%
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・人財へ投資し、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

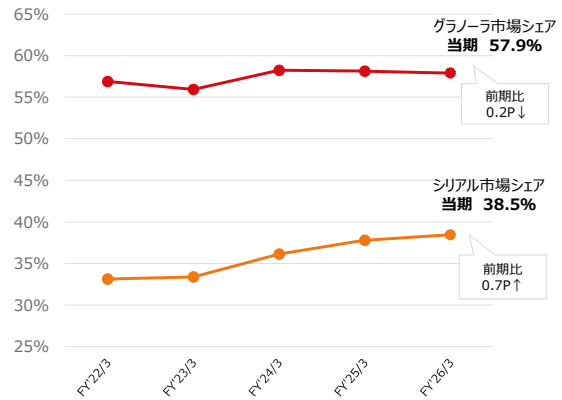
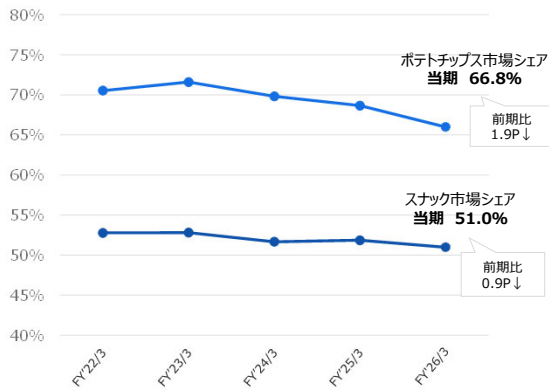
※1 国内売上高の「スナック」「シリアル」「新カテゴリ・その他」は、リポート等控除前の金額を記載しています。

※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

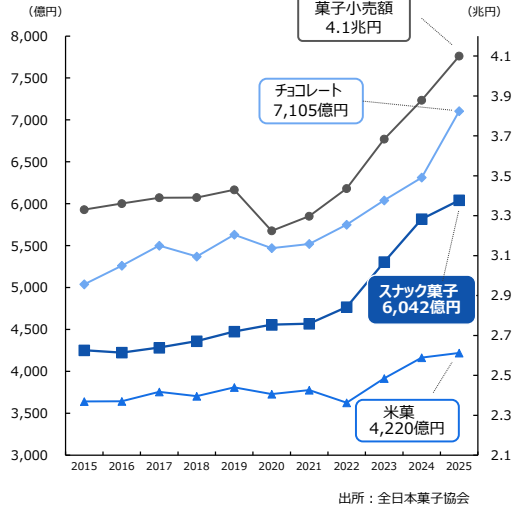
	ポテト系 スナック	小麦系 スナック	コーン系 スナック	豆系 スナック
2026年3月期 (前期比)	72.3% (0.7P ↓)	56.4% (0.7P ↓)	21.7% (1.1P ↑)	58.9% (3.8P ↑)

出所：朝インテグレーションSR1+ 全国全業態 金額ベース

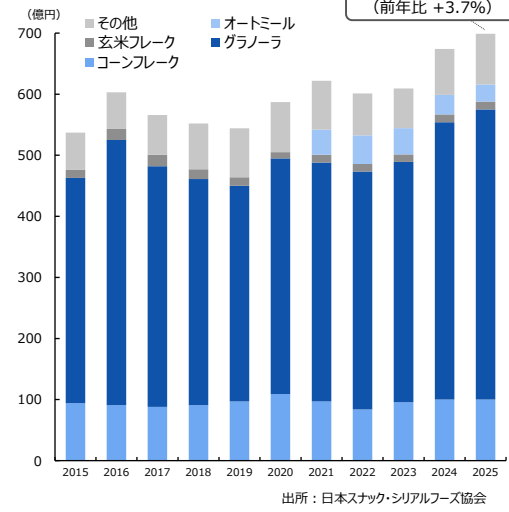
当期：2025年4月～2026年3月
 前期：2024年4月～2025年3月
 FY22/23～FY26/23：2021年4月～2026年3月
 スナック市場シェア：カルビーとジャコ（フritos）の合計
 ポテトチップス市場：ポテトチップス（生薄切り・生厚切り）・ポテトシュースト
 ケトル合算、非公開PB含む
 グラノーラ市場：シリアル市場・グラノーラカテゴリ
 スナックカテゴリ別市場シェア：原材料別シェア
 ポテト系スナック：原材料 生ポテト 小麦系スナック：原材料 小麦
 コーン系スナック：原材料 コーン 豆系スナック：原材料 豆

国内市場

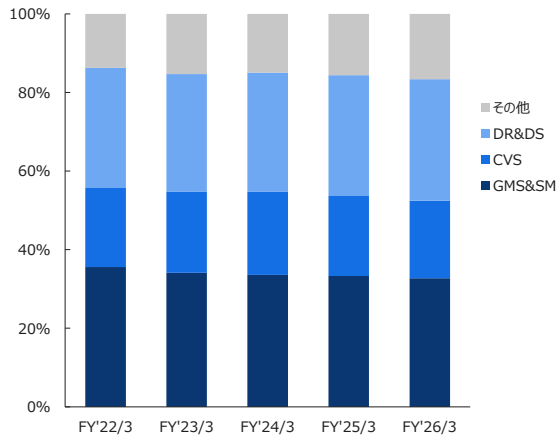
国内菓子市場



国内シリアル市場



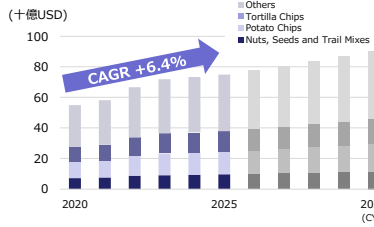
■ 当社業種別売上構成比



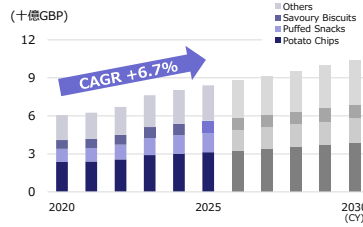
カルビー単体（メーカー出荷ベース）当社調べ

海外市場

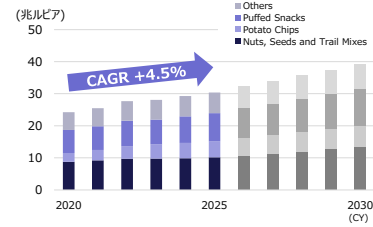
米国スナック市場の成長



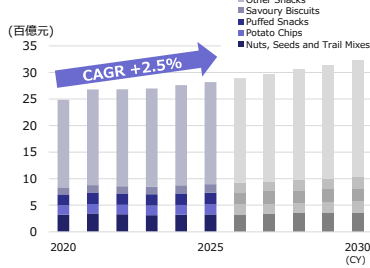
英国スナック市場の成長



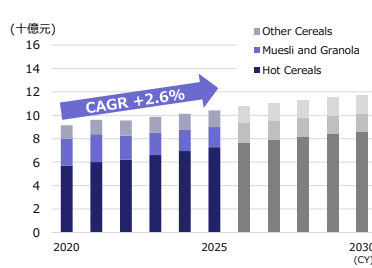
インドネシアスナック市場の成長



中国スナック市場の成長

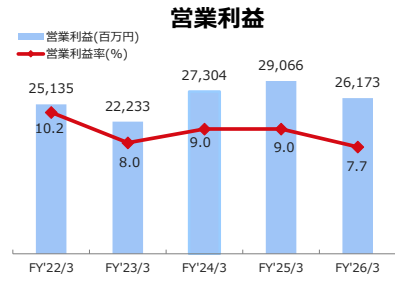
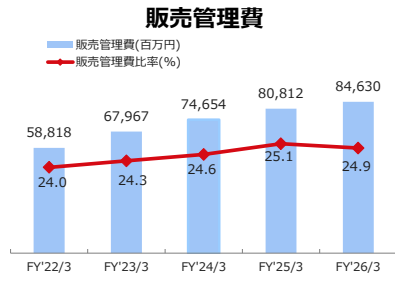
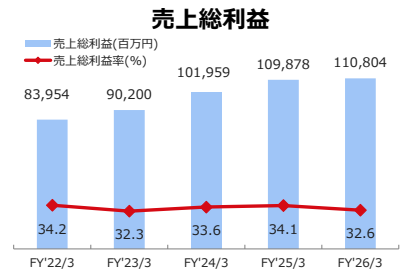
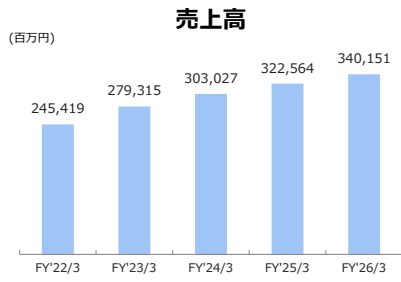


中国シリアル市場の成長 (実店舗販売分)



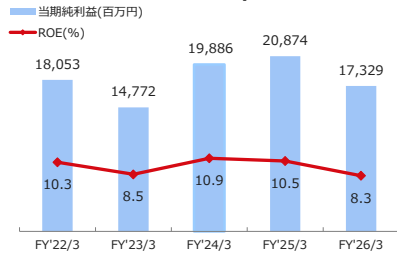
Source : Euromonitor International
 Category : Snack (Savoury Snacks : Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savory Biscuits, Popcorn, Pretzels, Other Savory Snacks)
 Cereal : Breakfast Cereals (Hot Cereals, RTE Cereals)
 2026-2030: Forecast
 ※中国スナック市場の集計範囲を2022年3月期より、変更しています。

業績データ①

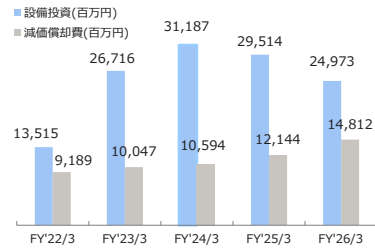


※2022年3月期から、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用し、従来は販売費及び一般管理費に計上していた販売費の一部(リベート等)を売上高から控除する方法に変更しております。

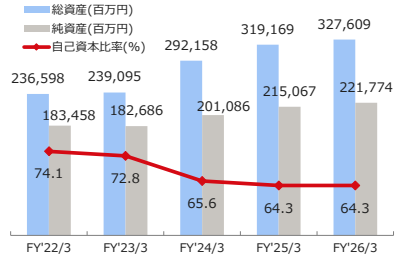
当期純利益/ROE



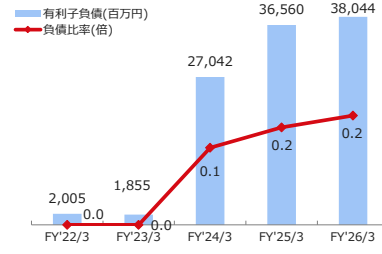
設備投資・減価償却費



自己資本比率

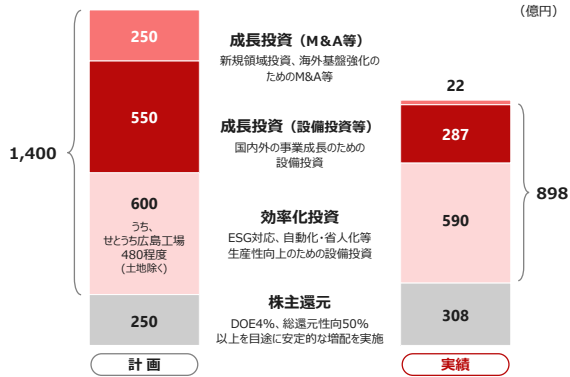


負債レバレッジ



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年間見直し 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%目標
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

		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
稼働力向上	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	12.7% (2026年3月期)	12.2%	14%~ (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	31% (2026年3月期)	33%	40~45% (2031年3月期)
資本効率向上	ROE	8.3% (2026年3月期)	8.1%	10%~ (2031年3月期)
	純利益成長率	+5%	+0.4%	+10%~
	ROIC	8.0% (2026年3月期)	7.8%	8%~ (2031年3月期)

経済価値

株主・投資家の対話の推進状況

2026年3月期

Calbee

© Calbee

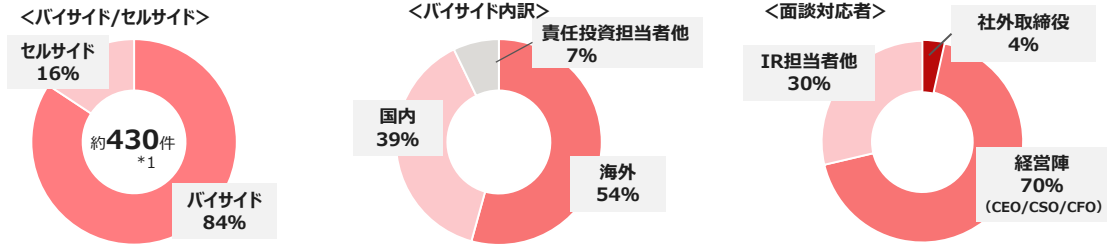
株主・投資家の対話の推進状況

■ 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"> 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 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 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
財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> 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
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 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 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
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> 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 「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

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。

2026年5月14日開催
2026年3月期決算説明会での主な質疑応答

Q1. 中東情勢影響を除くと、海外事業では今期7億円の増益計画だが、そのうち北米は3億の減益となっている。北米以外のどの地域が利益を伸ばす計画なのか。また、収益基盤として課題が残る地域はあるのか。

アジア・オセアニアではトップラインを伸ばしつつキャッシュ創出を進める。英国は増設した工場の課題を解消し、利益率は回復を見込む。北米は成長に向けた投資を織り込んでいるため減益だが、買収したマデラ工場が黒字体質に転換しており、ベースとしての収益基盤は改善している。

課題としては、海外全体として日本ほど経営基盤が強くないため、中東情勢やインフレへの対応は価格改定だけでなく、各国事情を踏まえて順次進めていく必要がある。

Q2. 北米事業の今期計画における達成確度は？

北米において中東情勢に伴う大きな問題は認識しておらず、現時点では想定通りの売上・利益確保が可能と考えている。

前期は期初に通商政策の影響でサプライチェーンが乱れ、計画通りの販売活動ができなかった。今期は下期に向けて Better for you の製品ラインナップを拡充し販売を強化するほか、Indulgence の分野でも「かっぱえびせん」や現地開発製品を軸とし、従来の販売活動だけでなく、顧客インサイトを起点としたマーケティング活動などで売上拡大を狙う。

Q3. 北米ではターゲットとする市場が変わるのか。

Better for you について、従来は比較的コアな部分しか対象としておらず、その領域は市場全体の2-3割程度に留まっている。Better for you の周辺市場はより広がりがあり、今後はその領域まで対象を広げる。

Indulgence についても、現在はアジア圏中心の販売で、ターゲットとする顧客も限定的である。今後はターゲットをスナック棚にも広げるための費用投資を行い、カテゴリー全体の成長を取りに行く。

Q4. 中東情勢の影響に対するリカバリー策とは何か。また9月の価格改定はそのリカバリー策に含まれるのか。

本日発表した価格改定は、中東情勢の影響への対応ではない。中東情勢の影響に対するリカバリー策は、価格・規格改定とコスト抑制、効率化で対応する。

Q5. 中東情勢の影響で当期は利益影響があるが、来期以降は価格転嫁等により吸収できるのか。

今期中はコストアップを打ち返しきれない部分が残るが、通年では吸収するように努める。値上げによる数量への影響は一定程度織り込んでいるが、それを踏まえても通年では打ち返せると考えている。

Q6. ポテトチップスのシェア低下が見られるが、今後の価格・規格改定における大きな懸念はないのか。

値上げによる数量への影響は織り込んでいるが、シェアについて深刻な問題があるとは考えていない。

Q7. 当期計画において、S&OP の効果とせとうち広島工場の安定稼働による効果はどの程度見ているのか。

S&OP では SKU 別 PL の可視化を進め、前々期は約11億円、前期は約10億円の改善効果があった。当期は C-BOSS 本稼働への移行期であり、全体最適を進める位置付けのため、計画には大きく織り込んでいない。せとうち広島工場の稼働は既に高水準にあり、その状態を前提に現行計画を策定している。

Q8. 営業利益増減分析における国内の他原価について、せとうち広島島の減価償却費を除いても過去2年で増加している。その要因は？

一つの要因ではなく、インフレに伴う各種費用の増加、せとうち広島工場以外の減価償却費や人事制度見直しによる労務費の増加など複数の要因が積み重なっている。これらを踏まえ、営業・製造・本社費用を含めた全体的な固定費削減に取り組む必要があるとの認識で成長戦略を策定している。

労務費については、現場従業員の確保が難しくなってきたり、人事改革を進めているため、一定程度増えることはやむを得ないと考えている。

以上