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

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

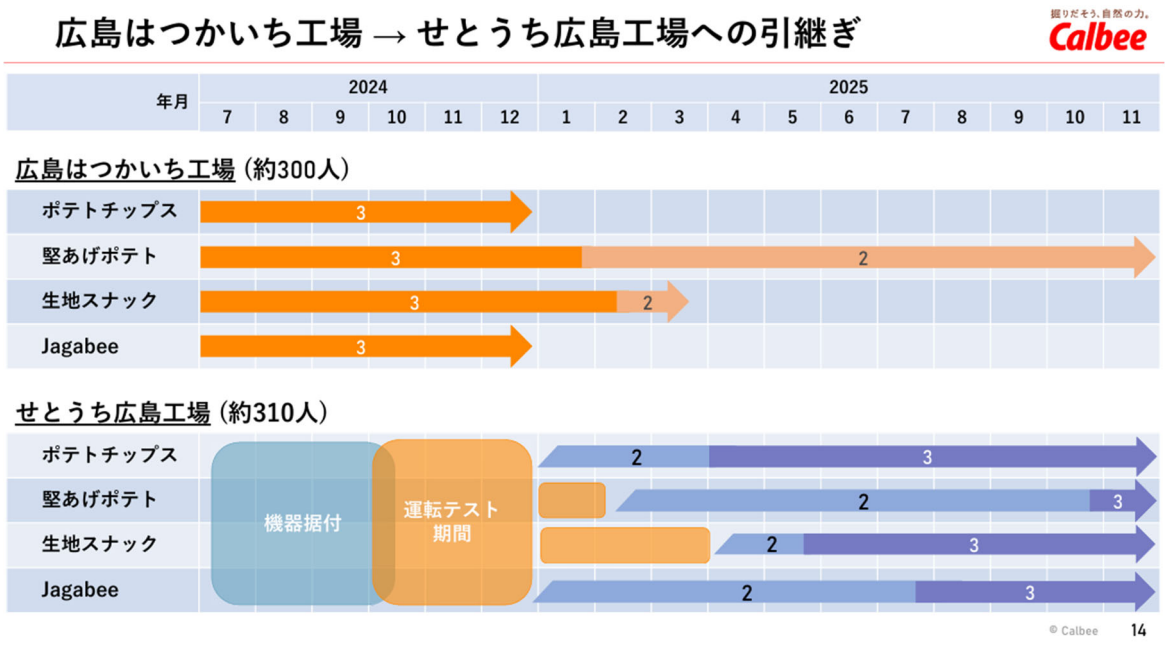
2025年11月に公表した方針に基づき、2026年9月7日に**自己株式を消却**

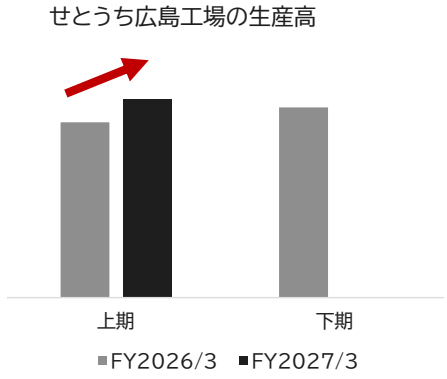
- 消却株数：11,963,300株（消却前の発行済株式の総数に対する割合 8.9%相当）

© Calbee

せとうち広島工場の稼働状況

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/

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

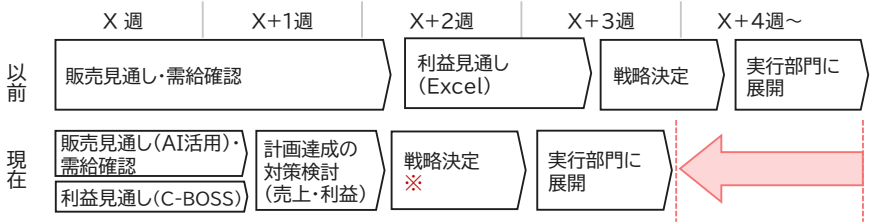
成長戦略の進捗　国内（オペレーション力の強化）

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＞

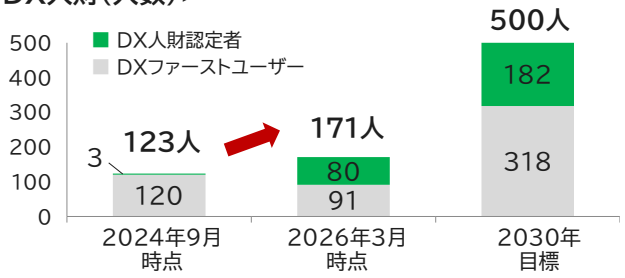


※意思決定を戦略検討部隊に権限移譲し、リージョン長・本部長は重要事項・中長期戦略検討に集中

■ 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

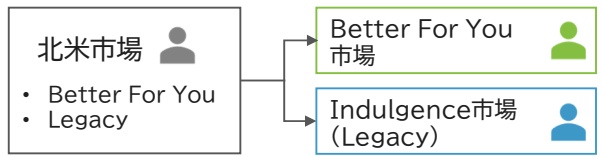
成長戦略の進捗　海外(北米)

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

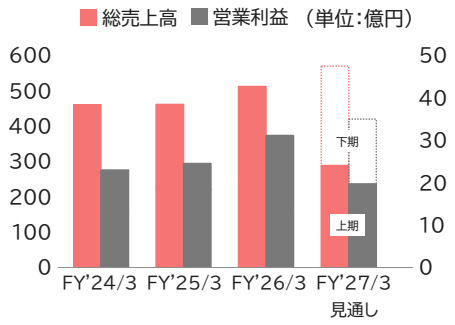
成長戦略の進捗　海外（その他地域）

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>

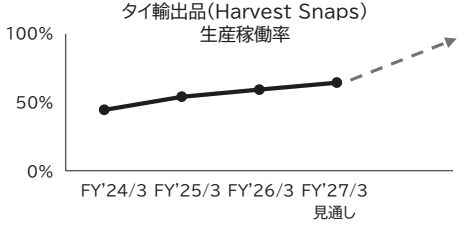


下期以降の取り組み

- 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」



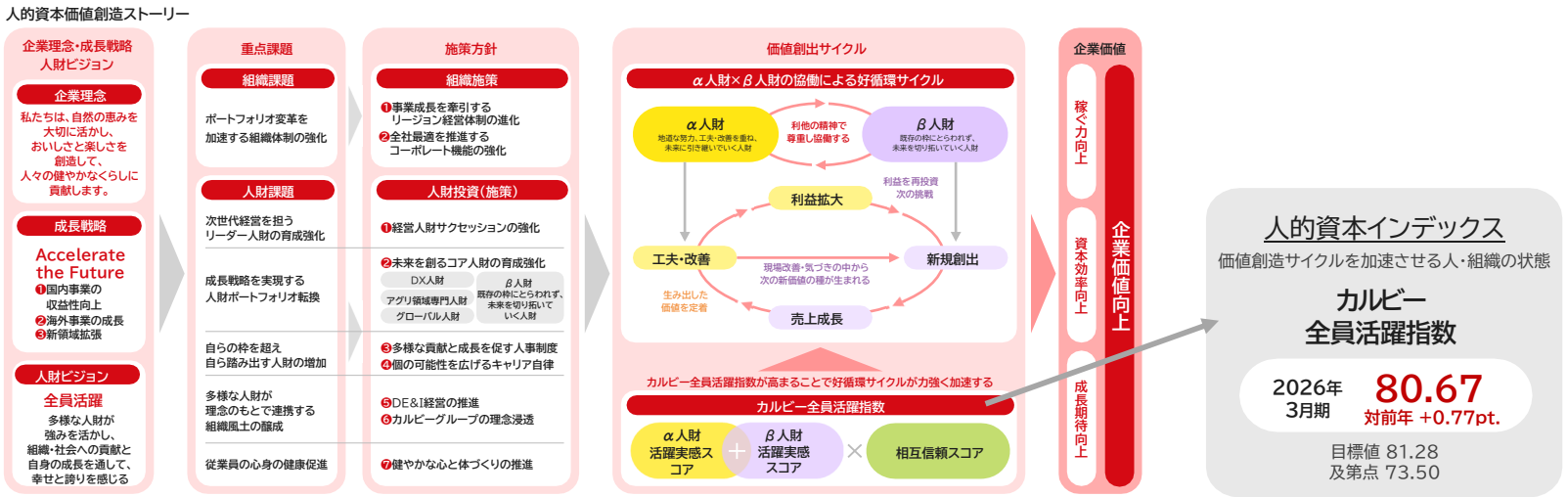
© Calbee

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

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

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

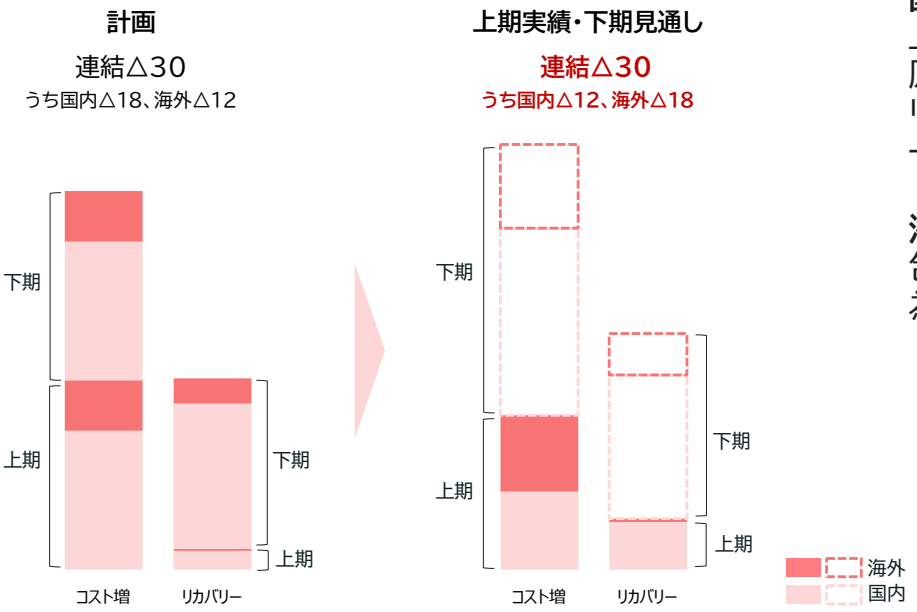
2. 2027年3月期上期業績報告
取締役執行役員 兼 CFO 田邉 和宏

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

2027年3月期 上期業績　サマリ

（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

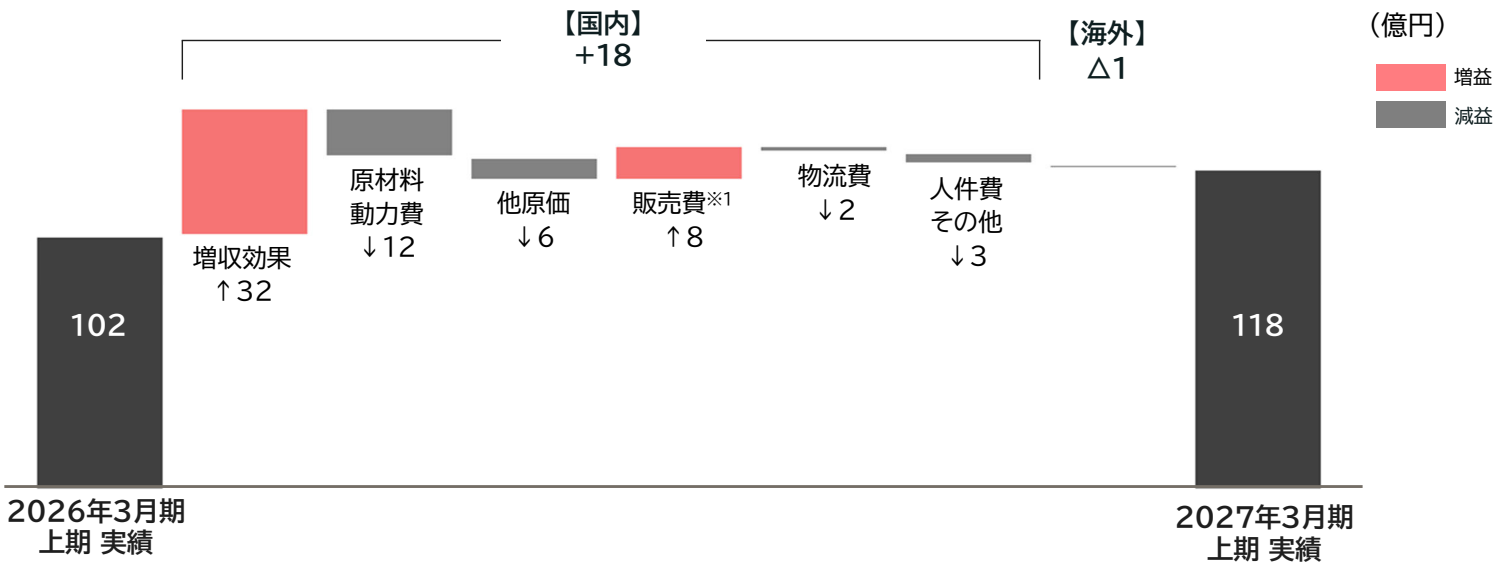
営業利益：

- 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

2027年3月期 上期業績　営業利益増減分析



【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

※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

© Calbee

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

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%）

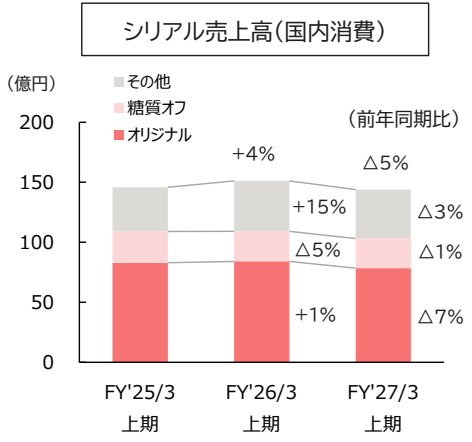
■ ポテトチップス：（数量 +1%）
- 「堅あげポテト」や「ピザポテト」等独自性の高いブランドが堅調に推移
- 事業環境の変化に伴い、今後は手ごろな価格帯への対応を強化し、拡大する需要の取り込みを図る

■ 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



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。

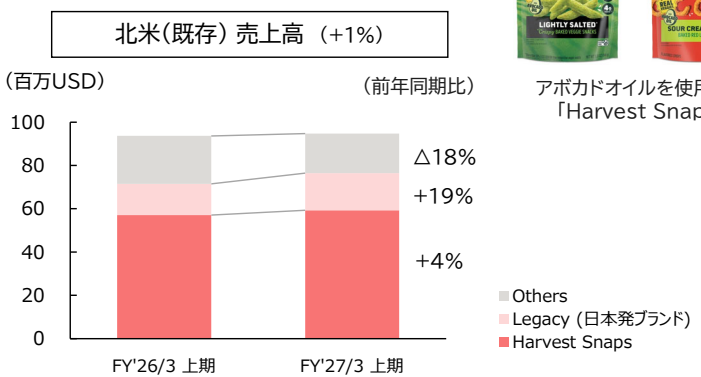
© Calbee

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





アボカドオイルを使用した「Harvest Snaps」

■ 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

© Calbee

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%

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

（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

■ 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