

すこやかな毎日、
ゆたかな人生



25年12月期 通期 決算説明会

江崎グリコ株式会社

証券コード 2206

2026.02.13 掲載

2026.02.17 説明会開催

I . 25年12月期 通期業績報告	P. 3~16
II . 26年12月期 通期業績計画	P.17~23
III . 中期経営計画の進捗について	P.24~28
※ 補足資料	P.29~36

I . 25年12月期 通期業績報告

I. 25年12月期の通期業績報告

- 売上高 : チルド商品の出荷戻り、海外事業で売上増、対前年+9.1%の増収
- 営業利益 : 収益性の高いアイスの不振等により利益減、対前年▲21.0%の減益

II. 26年12月期の通期業績計画

- 売上高 : 3,800億円 (対前年+5.1%)
- 営業利益 : 140億円 (対前年+60.2%)

III. 中期経営計画の進捗

- 売上高・営業利益の年成長率目標、前年比で減益となり厳しい結果
- 価値創造の取り組み、まだ満足できる水準ではないが、着実に増加
- 中計目標ROE6-8%の達成を目指し、利益の改善および資本効率化と株主還元強化を目的に250億円の自己株式取得を実施する

連結業績の概況



- 売上高 : チルド商品の出荷戻り、海外事業で売上増、対前年 + 9.1%の増収
- 営業利益 : 収益性の高いアイスの不振等より利益減、対前年 ▲ 21.0%の減益

(単位：億円)

	24年12月期	25年12月期	
	通期実績	通期実績	前年同期比
売上高	3,311	3,613	+ 9.1%
営業利益	110	87	▲ 21.0%
経常利益	133	116	▲ 12.8%
当期純利益	81	50	▲ 37.9%

営業利益率	3.3%	2.4%	—
-------	------	------	---

営業利益の状況



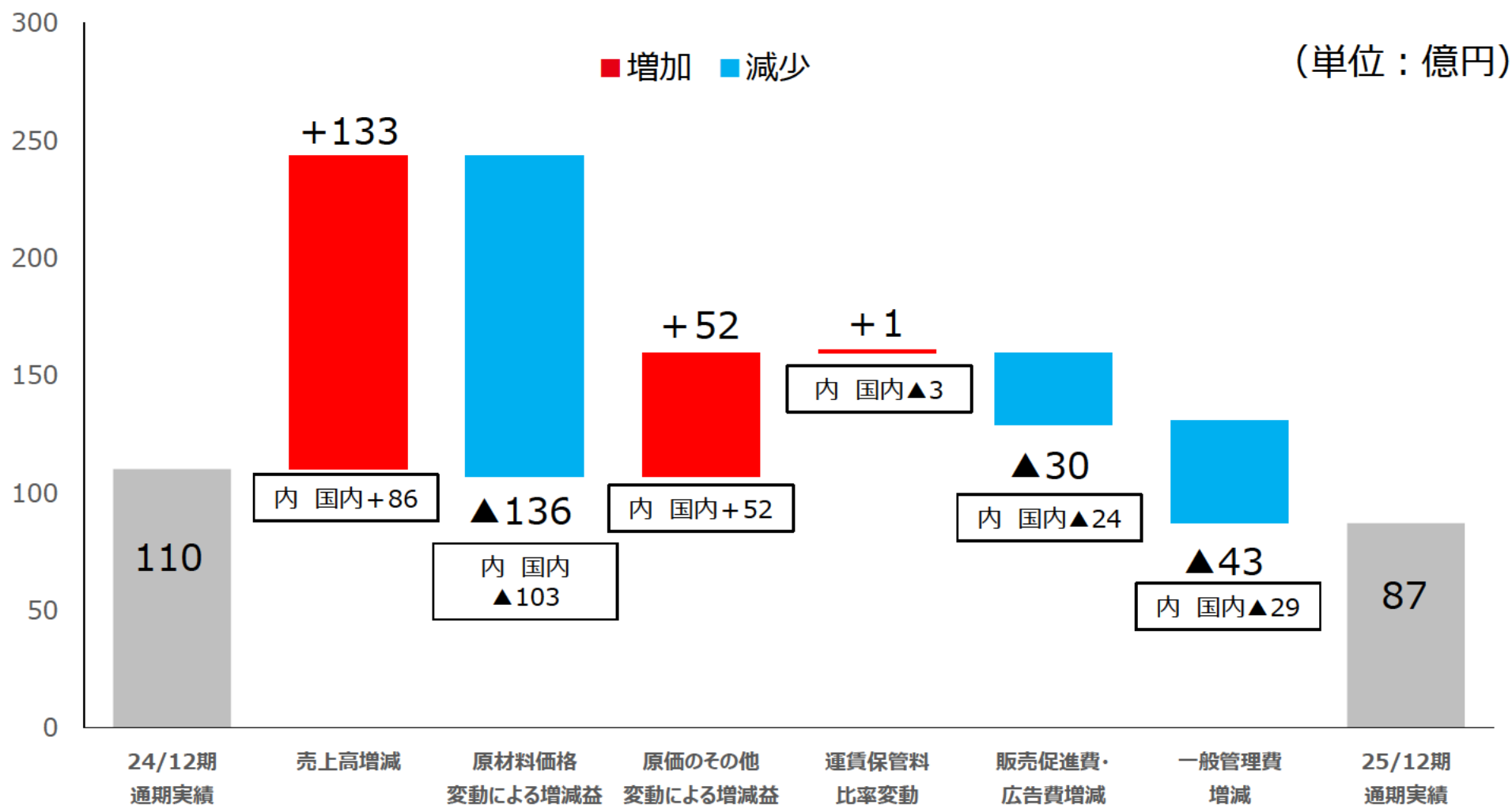
(単位：億円)

	24年12月期		25年12月期	
	通期実績	売上比	通期実績	売上比
売上高	3,311	100.0%	3,613	100.0%
売上原価	2,034	61.4%	2,262	62.6%
売上総利益	1,276	38.6%	1,351	37.4%
運賃保管料	272	8.2%	296	8.2%
販売促進費	116	3.5%	143	4.0%
広告費	158	4.8%	160	4.4%
人件費・厚生費	342	10.4%	362	10.0%
経費・償却費	276	8.4%	300	8.3%
販売費及び一般管理費計	1,166	35.2%	1,263	35.0%
営業利益	110	3.3%	87	2.4%

営業利益の増減要因



- 国内 : チルド商品の売上増や価格改定による増益要因がある一方で、原材料コストの増加、アイスの不振による品種構成のマイナス影響等により、対前年▲21億円の減益
- 海外 : 米国の売上減、原材料コストの増加等により、対前年▲1億円の減益



セグメント別売上高の状況



- 国内 : 前年にチルド商品の出荷停止の影響が大きかった乳業事業等で増収、対前年 + 8.8%
- 海外 : 主に中国等で増収、対前年 + 10.2%

(単位：億円)

	24年12月期	25年12月期	
	通期実績	通期実績	前年同期比
合計	3,311	3,613	+ 9.1%
(国内)	2,488	2,706	+ 8.8%
健康・食品事業	466	478	+ 2.5%
乳業事業	560	664	+ 18.6%
栄養菓子事業	647	659	+ 1.9%
食品原料事業	139	131	▲ 5.5%
国内その他事業	673	772	+ 14.6%
海外事業	823	907	+ 10.2%

<参考> 換算レート	24年12月期 通期実績	25年12月期 通期実績
中国 (CNY)	1CNY = 21.03円	1CNY = 20.93円
タイ (THB)	1THB = 4.31円	1THB = 4.57円
米国 (USD)	1USD = 151.44円	1USD = 150.43円

セグメント別営業利益の状況



- 国内 : アイスの不振、原材料コストやシステム関連コストの増加等により、対前年▲81.2%の減益
- 海外 : 米国の売上減や原材料コストの増加等により、対前年▲1.8%の減益

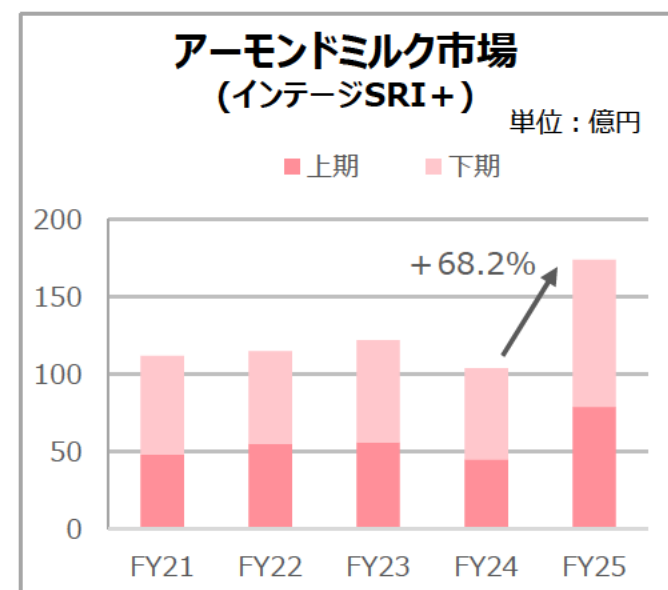
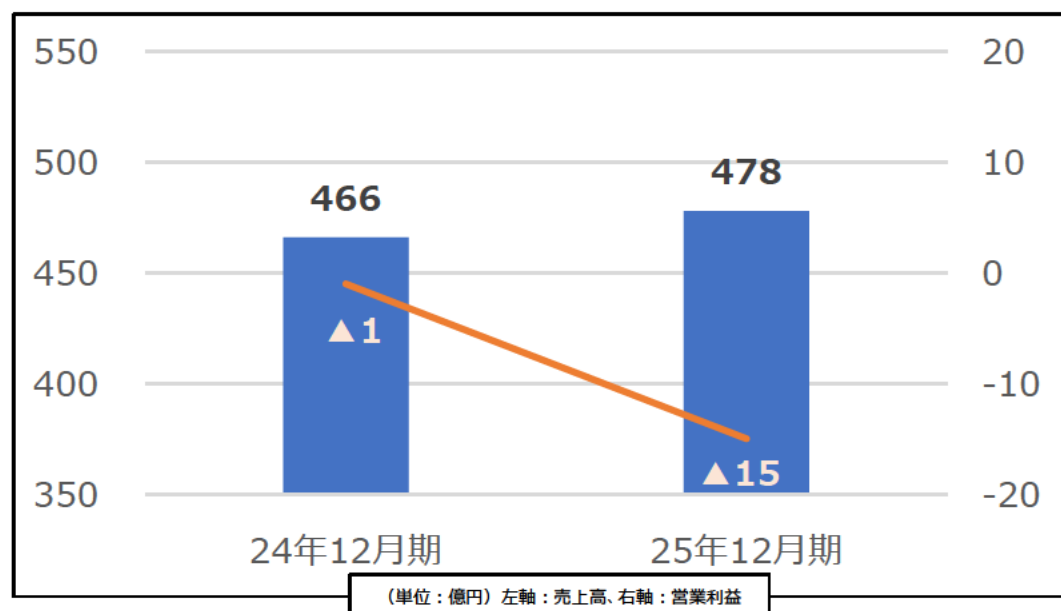
(単位：億円)

	24年12月期	25年12月期	
	通期実績	通期実績	前年同期比
合計	110	87	▲21.0%
(国内)	26	5	▲81.2%
健康・食品事業	▲1	▲15	—
乳業事業	▲63	▲71	—
栄養菓子事業	51	43	▲15.8%
食品原料事業	20	22	+8.0%
国内その他事業	▲0	6	—
調整	19	18	▲5.1%
海外事業	83	82	▲1.8%

セグメント別：健康・食品事業



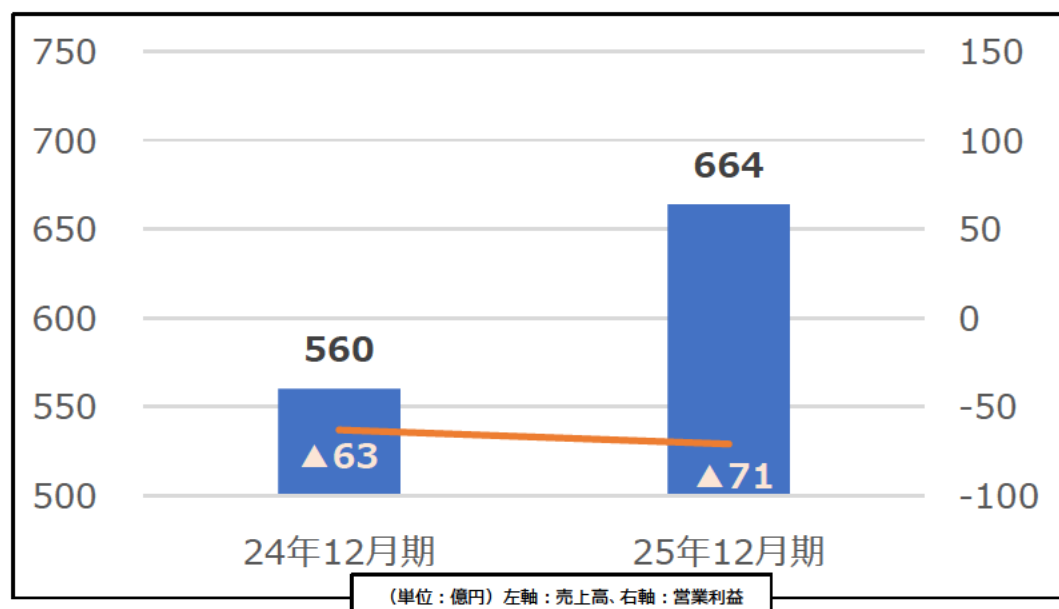
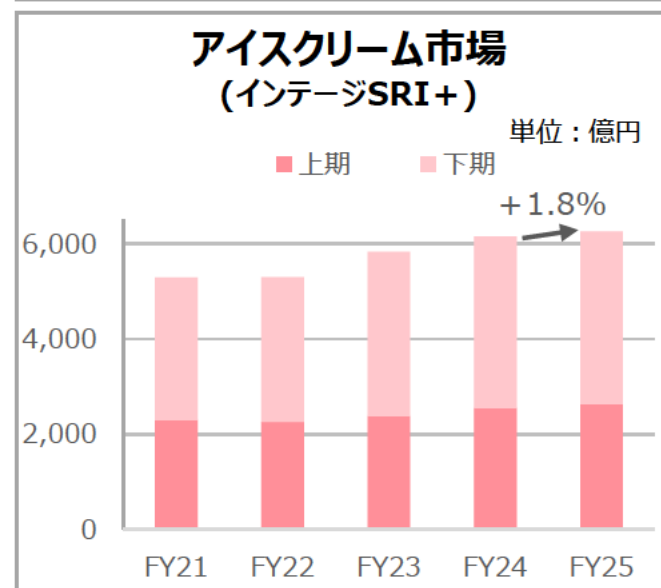
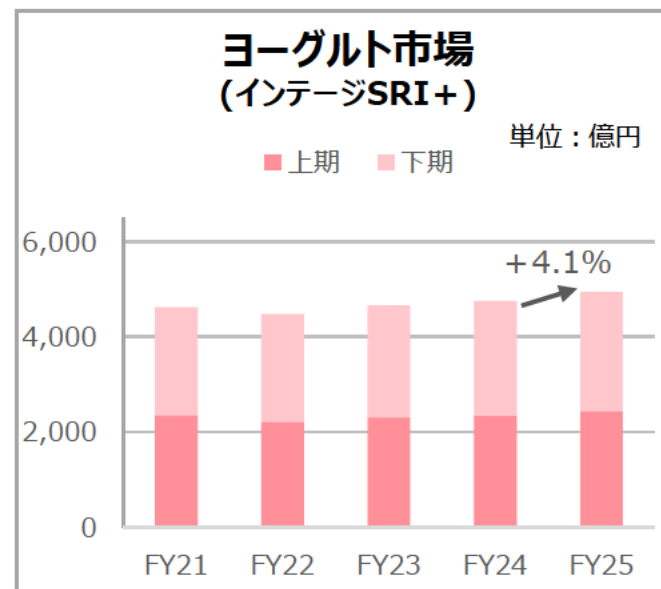
- 健康・食品事業に含まれる主なブランド：
→アーモンド効果、SUNAO、パピコ、アイスの実、DONBURI亭
- セグメント売上高：増収、対前年+2.5%の478億円
- セグメント利益：減益、対前年▲13億円の▲15億円
→原材料コストやシステム関連コストの増加、収益性の高いアイスの不振が響く
- 商品別：アーモンド効果が増収、パピコ、アイスの実等が減収



セグメント別：乳業事業



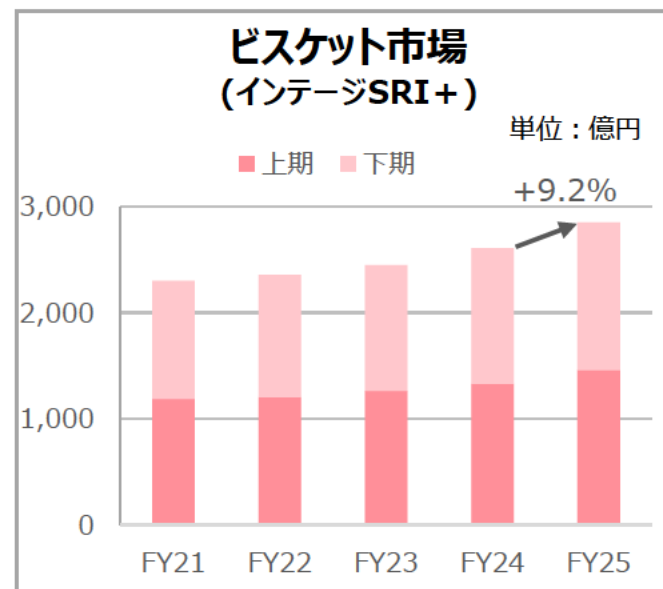
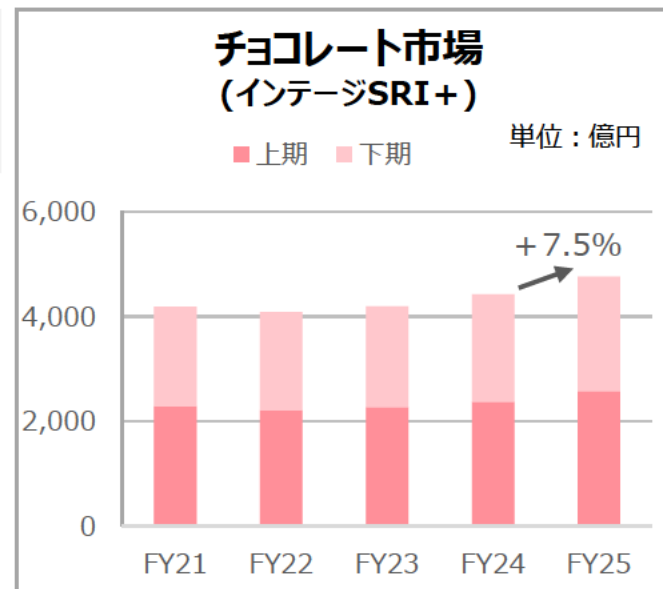
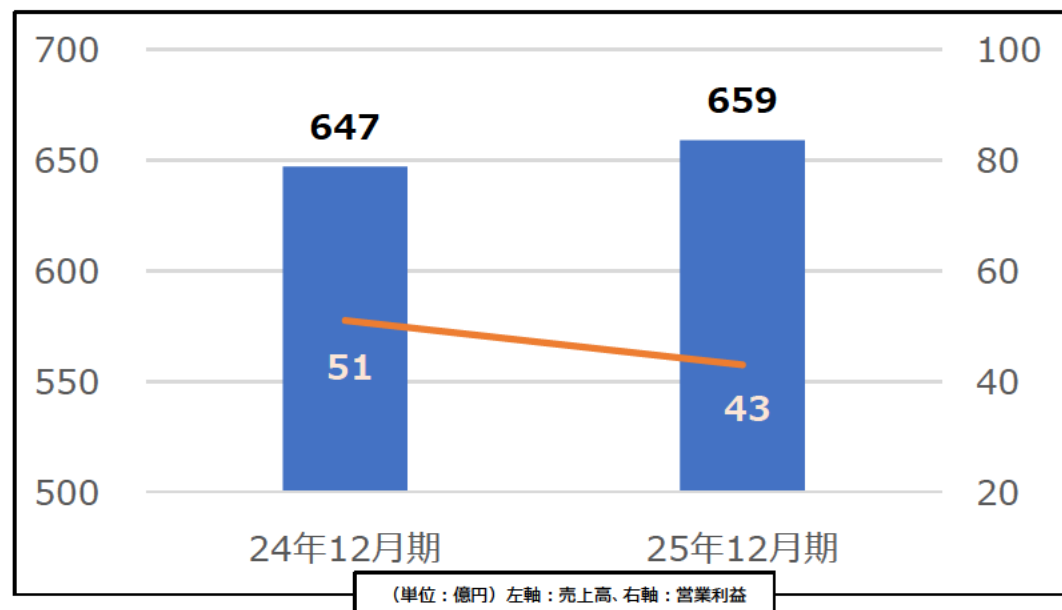
- この事業に含まれる主なブランド：
→BifiXヨーグルト、ジャイアントコーン、セブンティーンアイス、カフェオーレ、プッチンプリン
- セグメント売上高：増収、対前年+18.6%の664億円
- セグメント利益：減益、対前年▲7億円の▲71億円
→アイスの売上は下期に改善したものの、
原材料コストやシステム関連コスト増加が響く
- 商品別：BifiX、カフェオーレ、プッチンプリン等は増収



セグメント別：栄養菓子事業



- この事業に含まれる主なブランド：
→ポッキー、ビスコ、プリッツ、カプリコ
- セグメント売上高：増収、対前年+1.9%の659億円
- セグメント利益：減益、対前年▲8億円の43億円
→原材料コストやシステム関連コストの増加が響く
- 商品別：ポッキー、プリッツ等が増収



セグメント別：海外事業



◆中国

(単位：百万元)

	24年12月期	25年12月期	
	通期実績	通期実績	前年同期比
売上高	1,871	2,274	+21.5%
営業利益	228	300	+31.2%

◆ASEAN*

(単位：百万米ドル)

	24年12月期	25年12月期	
	通期実績	通期実績	前年同期比
売上高	133	134	+0.4%
営業利益	0	0	+4.2%

◆米国**

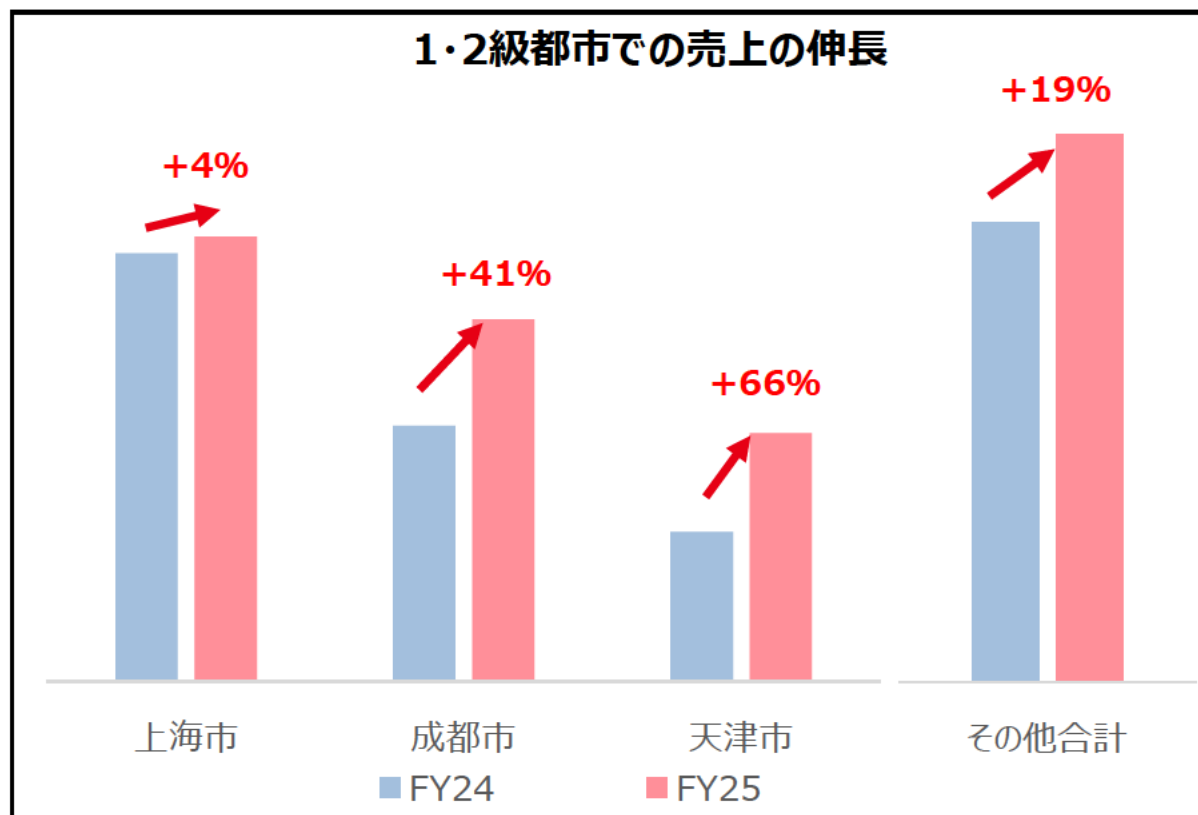
(単位：百万米ドル)

	24年12月期	25年12月期	
	通期実績	通期実績	前年同期比
売上高	101	95	▲5.4%
営業利益	23	15	▲33.6%

セグメント別：海外事業（中国）



- 市場環境：ビスケット市場（オフライン）、対前年▲14.3%
- 売上高：出荷・現地通貨ベースで22億74百万元。対前年+21.5%の増収
- 営業利益：3億元。対前年+31.2%の増益
- 地域・チャネル：上海以外の1・2級都市での顧客接点の拡大および菓子専門店への配荷拡大等により、売上が伸長



菓子専門店への配架が拡大



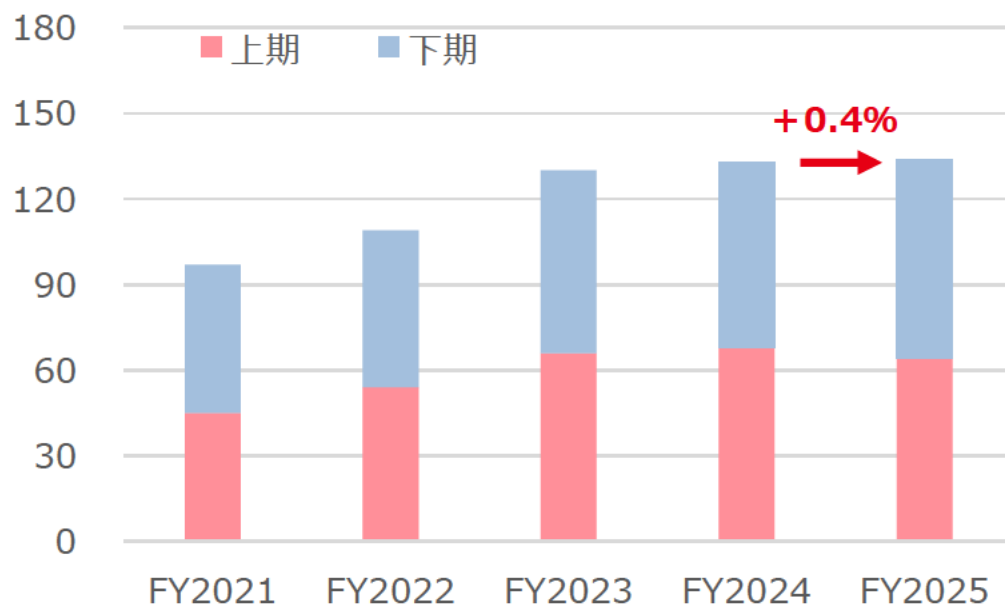
セグメント別：海外事業（ASEAN）



- 市場環境：ビスケット市場、タイは対前年+1.9%、インドネシアは対前年+6.0%
- 売上高：出荷・現地通貨ベース1億34百万US\$、対前年+0.4%の増収
- 営業利益：99万US\$、対前年+4.2%の増益
- 地域：タイ：アーモンド効果は伸長したが、主力のポッキーが市況悪化で苦戦
インドネシア：主力のポッキー、下期に実施した販促キャンペーン等で改善

売上高の推移（上・下期）

（単位：百万\$）



好調なポッキークラッシュシリーズ （インドネシア）



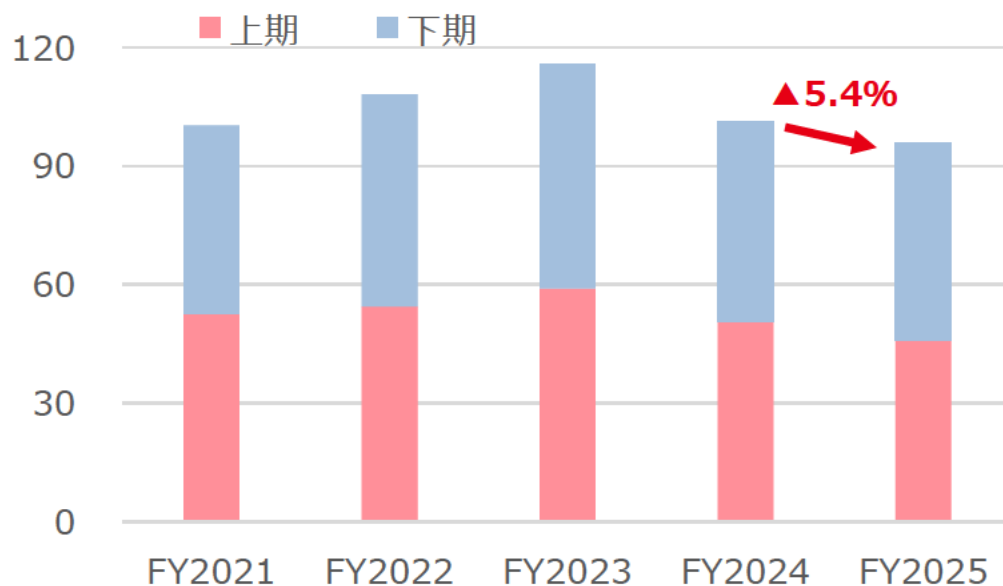
セグメント別：海外事業（米国）



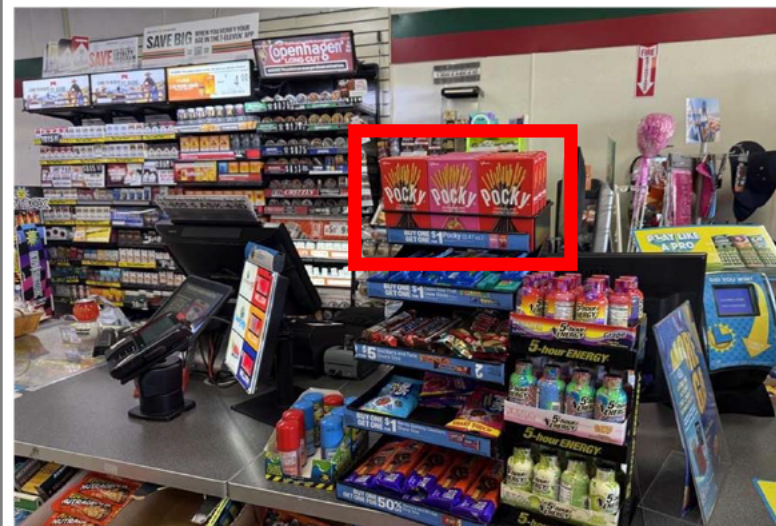
- 市場環境：チョコレート市場、対前年+5.9%
- 売上高：出荷・現地通貨ベースで95百万US\$、対前年▲5.4%の減収
- 営業利益：15百万US\$、対前年▲33.6%の減益
- 商品：主力のポッキー、回転の鈍化で減収。原材料コストの増加や関税影響で減益

売上高の推移（上・下期）

（単位：百万\$）



7-Eleven レジ横にポッキーを新たに配架



Ⅱ. 26年12月期 通期業績計画

連結業績の計画



- 売上高 : 3,800億円、対前年+5.1%の増収
- 営業利益 : 140億円、対前年+60.2%の増益

(単位：億円)

	25年12月期	26年12月期	
	通期実績	通期計画	前年同期比
売上高	3,613	3,800	+5.1%
営業利益	87	140	+60.2%
経常利益	116	170	+46.0%
当期純利益	50	100	+98.5%
営業利益率	2.4%	3.7%	—

営業利益の計画



(単位：億円)

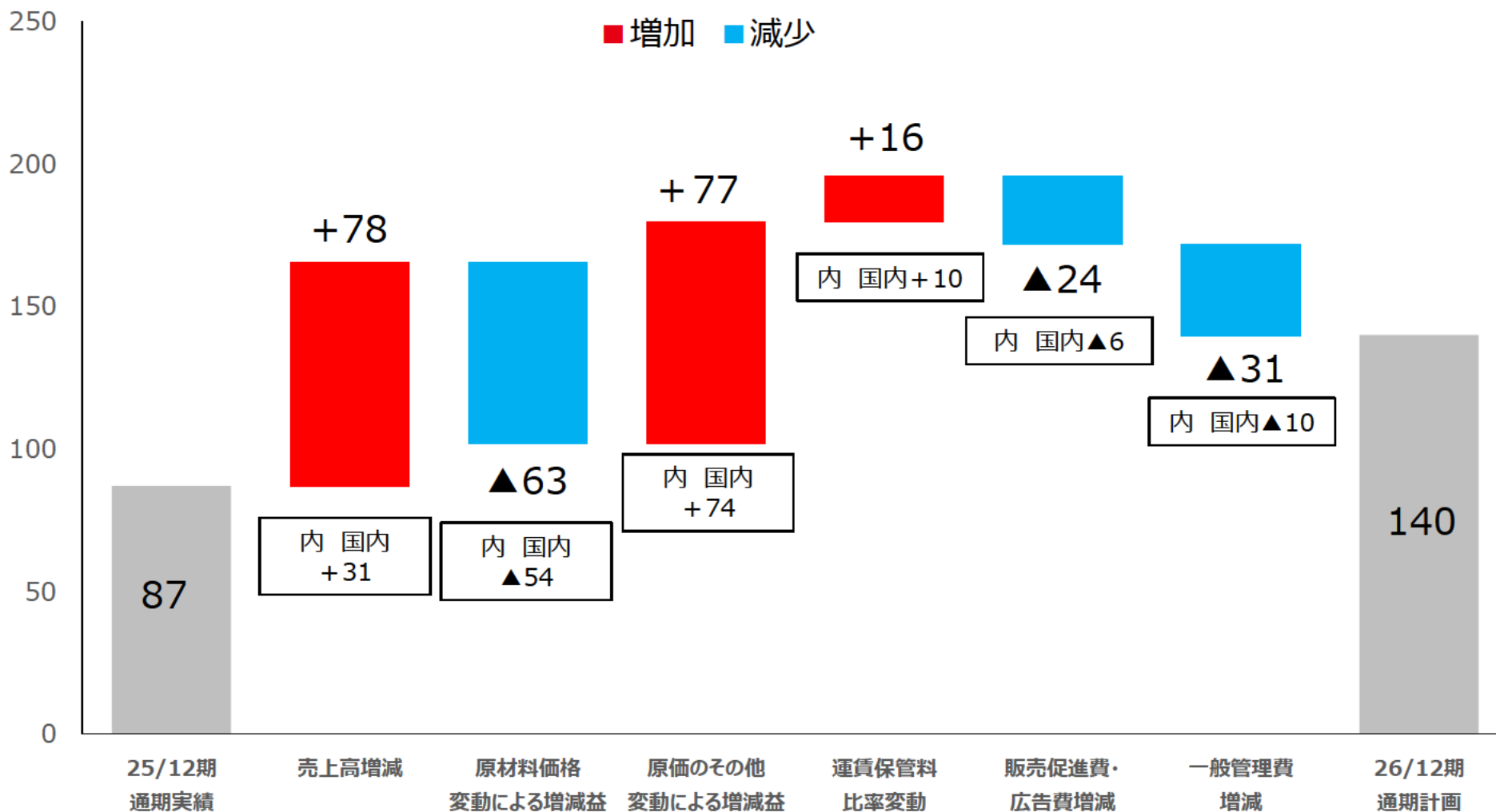
	25年12月期		26年12月期	
	通期実績	売上比	通期計画	売上比
売上高	3,613	100.0%	3,800	100.0%
売上原価	2,262	62.6%	2,333	61.4%
売上総利益	1,351	37.4%	1,467	38.6%
運賃保管料	296	8.2%	294	7.7%
販売促進費	143	4.0%	142	3.7%
広告費	160	4.4%	185	4.9%
人件費・厚生費	362	10.0%	371	9.8%
経費・償却費	300	8.3%	335	8.8%
販売費及び一般管理費計	1,263	35.0%	1,327	34.9%
営業利益	87	2.4%	140	3.7%

営業利益の増減要因



- 国内 : 原材料コストや一般管理費が増加するも、アイスや発酵乳等の売上増等により増益
- 海外 : 各地域での売上等により増益

(単位：億円)



セグメント別売上高の計画



- 国内 : アイスや発酵乳の売上増等により増収、対前年 + 3.1%
- 海外 : 中国やASEANの売上増等により増収、対前年 + 11.4%

(単位：億円)

	25年12月期	26年12月期	
	通期実績	通期計画	前年同期比
合計	3,613	3,800	+5.1%
(国内)	2,706	2,790	+3.1%
健康・食品事業	478	513	+7.2%
乳業事業	664	693	+4.2%
栄養菓子事業	659	678	+2.8%
食品原料事業	131	133	+1.0%
国内その他事業	772	773	+0.1%
海外事業	907	1,010	+11.4%

<参考> 換算レート 25年12月期 通期実績 26年12月期 通期計画

中国 (CNY)

1CNY = 20.93円

1CNY = 22.36円

タイ (THB)

1THB = 4.57円

1THB = 4.97円

米国 (USD)

1USD = 150.43円

1USD = 156.56円

セグメント別営業利益の計画



- 国内 : 健康・食品事業と乳業事業の収益改善等により、対前年 + 44億円の増益
- 海外 : 主に中国の売上増等により、対前年 + 9億円の増益

(単位：億円)

	25年12月期	26年12月期	
	通期実績	通期計画	前年同期比
合計	87	140	+60.2%
(国内)	5	49	+ 875.8%
健康・食品事業	▲15	10	—
乳業事業	▲71	▲40	—
栄養菓子事業	43	45	+ 2.8%
食品原料事業	22	23	+ 1.9%
国内その他事業	6	11	+ 57.5%
調整	18	—	—
海外事業	82	91	+10.5%

海外事業-地域別の売上高、営業利益の計画



◆中国

(単位：百万元)

	25年12月期	26年12月期	
	通期実績	通期計画	前年同期比
売上高	2,274	2,504	+10.1%
営業利益	300	327	+9.1%

◆ASEAN*

(単位：百万米ドル)

	25年12月期	26年12月期	
	通期実績	通期計画	前年同期比
売上高	136	153	+12.2%
営業利益	1	2	+113.4%

◆米国**

(単位：百万米ドル)

	25年12月期	26年12月期	
	通期実績	通期計画	前年同期比
売上高	95	95	+0.0%
営業利益	15	15	+1.0%

Ⅲ. 中期経営計画の進捗について

中期経営計画【FY25-27】の数値目標



価値創造による利益創出を加速、ROE6～8%の達成を目指す

ROE	FY25-27：6～8%、FY28-30：さらなる向上目指す
売上高・営業利益 (年成長率、前年比)	売上高+5～10%、営業利益+10～15% ✓ 価値創造・向上案件の増加による売上成長・利益向上 ✓ ROE目標水準を6～8%に設定。事業別ROICの導入による収益管理の徹底
資本政策	成長投資を加速しつつ、資本効率化と株主還元を強化 ✓ ROE目標の達成を前提に、成長投資枠の活用と株主還元を機動的に実施

(単位：億円)

	FY23	FY24	FY25	FY26	FY25-27：加速フェーズ
	実績	実績	実績	計画	経営目標
売上高	3,325	3,311	3,613	3,800	+5～10%/年
前年比	+9.4%	▲0.4%	+9.1%	+5.1%	
営業利益	186	110	87	140	+10～15%/年
前年比	+45.0%	▲40.6%	▲21.0%	+60.2%	
配当性向	36.0%	70.6%	120.1%	60.5%	45%以上
ROE	5.6%	3.0%	1.8%	4%	FY27：6～8% (FY30：さらなる向上目指す)

主要事業の戦略（国内）進捗と対策



事業戦略 （国内）—— KPI

- 価値創造の加速、デジタル・AIを活用した顧客起点のビジネスモデルの進化
- 素材を起点とした事業バリューチェーンの再構築（乳・カカオ・アーモンド）
- 売上高：+5～8%/年
- 価値創造商品の上市数、新規顧客獲得数、喫食頻度

重点領域の戦略

進捗と対策

● 健康・食品事業

健康価値を伴った商品の価値創造と価値伝達の加速化

- ・アーモンド効果、“第三のミルク”市場創造が奏功、大幅に増販
⇒健康・美容に対する新たな食習慣の提案施策を強化
- ・アイス不振による収益性の悪化
⇒価値向上した新商品の発売等で、売上・利益を回復する

● 乳業事業

利益水準の早期改善、発酵乳ターゲット顧客への価値伝達の強化

- ・2024年度のシステムトラブル以降、発酵乳、乳飲料で収益悪化
⇒抗肥満の機能性表示（「安静時のエネルギー消費向上」と「体脂肪の低減」）を取得した新商品「BifiXヨーグルトα」を発売
⇒新商品の開発・発売及びターゲット顧客への価値伝達の強化により、乳業事業全体の収益性を早期に改善する

● 栄養菓子事業

喫食頻度の向上による数量増

- ・ポッキー（チョコレート・極細）、10年ぶりにリニューアル（25年9月）
- ・ビスコ、価値向上のリニューアル（25年4月）
⇒厳選した素材を活かしたおいしさに進化。喫食頻度の向上を図る

主要事業の戦略（海外）進捗と対策



事業戦略 (海外)

KPI

- 既存進出国でのブランド成長の加速（ポッキー・ビスコ・アーモンド効果）
- 中国／ASEANの売上成長・利益向上の加速
- 次なる成長基盤としての北米での事業基盤の構築

■ 売上高：+10%以上／年

重点領域の戦略

進捗と対策

● 中国

1・2級都市での顧客接点の拡大

- ・上海以外の1・2級都市、菓子専門店への配荷拡大による事業伸長
⇒ポッキー・プジョイなど主力ブランドの展開を加速
- ・中国市場での「ウェルビーイング貢献」に向けた健康価値の提供
⇒アーモンド効果・ビスコの拡販、他カテゴリの強化

● ASEAN

各国での顧客接点の強化・拡大

- ・ポッキー、プレミアム化と市場浸透の強化
⇒タイ・インドネシアを中心に各国での展開を加速
- ・ASEAN市場での「ウェルビーイング貢献」に向けた健康価値の提供
⇒アーモンド効果の拡販、他カテゴリの強化

● 米国

事業基盤の構築、消費者の需要・マーケットに対応した商品の提供

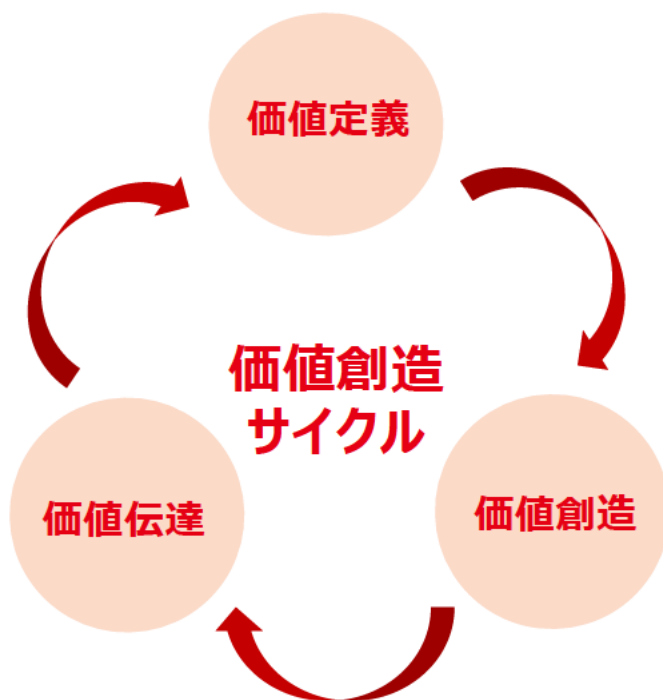
- ・ポッキー、ラインナップ不足による成長鈍化
⇒新商品投入、主要リテラー特性に応じた販促施策の実施
- ・関税等のコストアップ影響
⇒価格改定、コストコントロールによる利益水準の確保

価値創造の取り組み



アウトカム：グローバル10億人のウェルビーイングに貢献する

- 世界80億人のうち、Glicoが獲得可能な顧客基盤を10億人と定義。お客様の毎日に必要とされる価値をお届けすることで、「すこやかな毎日、ゆたかな人生」に貢献する
- 2025年度の価値創造商品は14件。前中計（2022－2024年度）の平均8件（累計25件）に比べて加速



- ・価値創造サイクル：深い顧客理解を通して価値を定義した上で、その価値を具現化（創造）、店頭などで伝達する一連のサイクル
- ・価値創造：顧客創造（新たな顧客を増やす）もしくは市場創造（新たな市場を創る）を通じて、顧客との接点を増やす取り組み
- ・価値向上：既存の商品において、顧客の総数や喫食頻度を高める取り組み

※ 補足資料

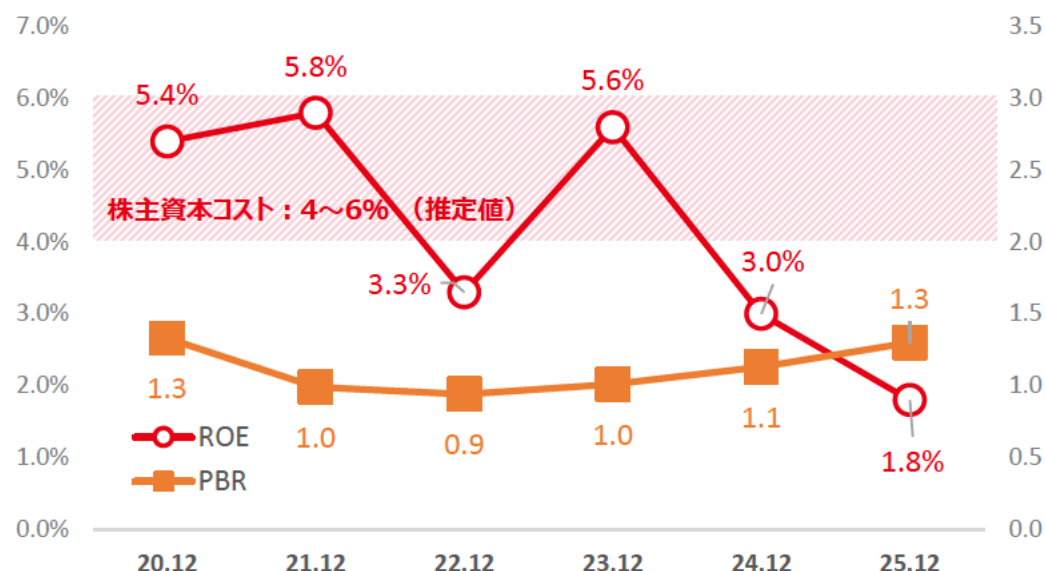
市場評価・資本収益性の分析（更新）



資本コストについての現状認識

■ 株主資本コスト：4～6%と想定

- WACC：3.22～6.50%
- CAPM：6.09～6.54%
- 益利回り（1/PER）：3.23%



ROE向上・資本コスト低減に向けた取り組み

- 市場評価と資本収益性を高めるため、価値創造による利益創出を加速
- ROE目標水準を6～8%に設定。事業別ROICの導入による収益管理の徹底

収益性 （純利益/売上高）

価値創造による利益創出

- 重点領域の強化と収益性向上
- 社内外の共創（M&A・出資等含む）による成長投資（研究、人財、デジタル）の加速

効率性 （売上高/総資産）

資産効率化の推進

- 事業部制と事業別ROICによる収益管理の徹底
- 運転資本の圧縮
- 政策保有株式の縮減（純資産の10%以下）

財務レバレッジ （総資産/株主資本）

株主と共に成長

- 配当性向の引き上げ（45%以上）
- 自己株式の取得（追加）（250億円）

資本コストの低減

- 株式市場との対話、情報開示の拡充
- サステナビリティ経営の推進
- 人財戦略、デジタル戦略の強化

資本政策（キャッシュ・フロー・アロケーション）の変更 *Glico*

海外を中心とする成長投資の強化に加えて、
株主還元を拡充、自己株式取得250億円を実施

営業キャッシュフロー

- 900～950億円

資産縮減

- 政策保有株式の縮減（純資産の10%以下）

資金調達

⇒成長投資・資本効率の改善に活用

営業キャッシュフロー
(3か年)

900～
950億円

資産縮減
50億円

資金調達
～300億円

運転資金・余剰資金

通常投資

300億円

成長投資

450～
500億円

株主還元

500億円

通常投資

- 事業継続のための投資（更新・老朽対策）

成長投資

- 海外生産能力の増強に必要な設備投資
- 中長期成長に向けた戦略投資（M&A、出資等）

株主還元

- 配当性向を45%以上に引き上げ
⇒自己株式取得250億円を追加

事業セグメントの分類（売上高）



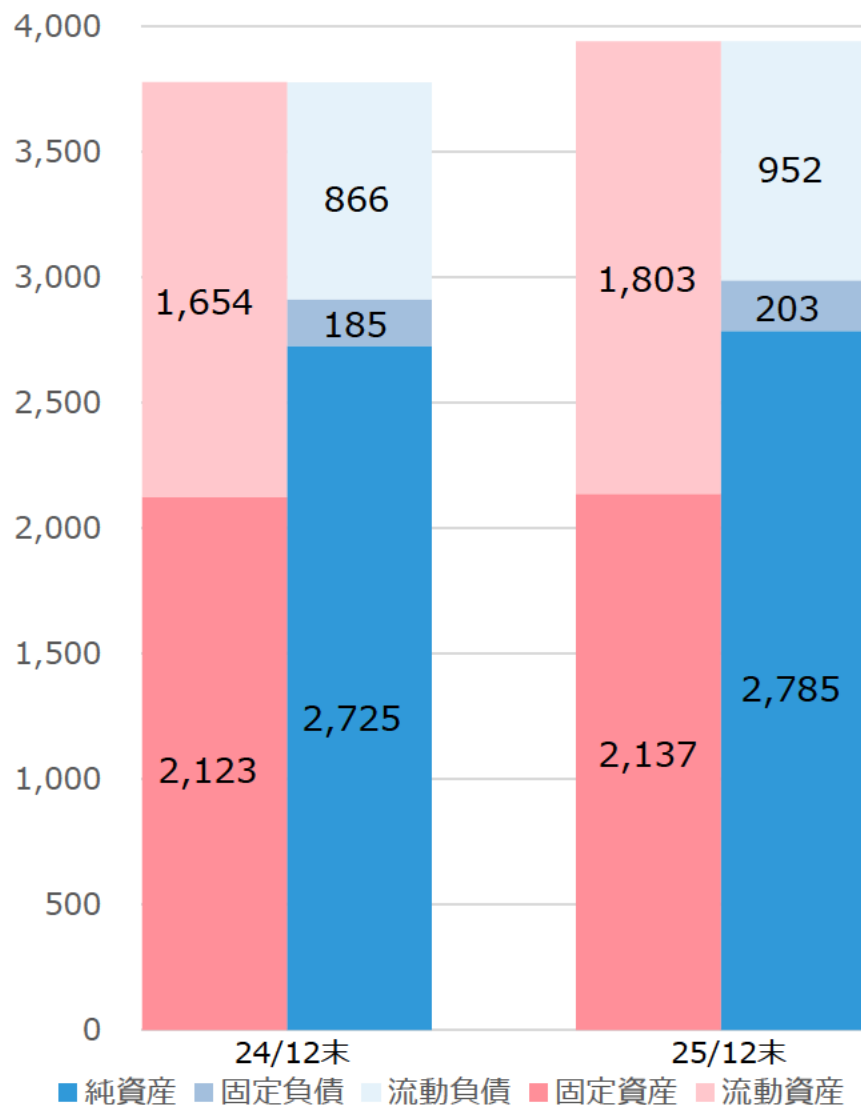
(単位：億円)

セグメント	分類	24年12月期				25年12月期				26年12月期	
		1月 - 3月	1月 - 6月	1月 - 9月	1月 - 12月	1月 - 3月	1月 - 6月	1月 - 9月	1月 - 12月	通期計画	前年同期比
健康・食品事業	健康	28	43	74	104	27	69	112	153	160	+4.6%
	アイスクリーム	29	94	191	222	26	78	165	196	220	+11.8%
	その他	41	68	102	139	29	59	91	128	133	+3.3%
	計	99	206	368	466	83	207	369	478	513	+7.2%
乳業事業	発酵乳	28	32	41	60	18	41	65	88	110	+24.7%
	アイスクリーム	56	147	247	307	58	139	244	313	320	+2.2%
	その他	68	92	130	192	60	125	192	263	263	▲0.2%
	計	153	272	419	560	138	306	502	664	693	+4.2%
栄養菓子事業	チョコレート	98	175	246	388	87	164	232	373	389	+4.1%
	ビスケット	52	107	167	229	51	110	172	236	239	+1.2%
	その他	13	16	19	29	11	23	37	49	50	+0.9%
	計	164	299	433	647	150	298	442	659	678	+2.8%
食品原料事業		27	66	103	139	28	63	99	131	133	+1.0%
国内その他事業		147	301	498	673	164	359	585	772	773	+0.1%
海外		196	394	588	823	208	408	648	907	1,010	+11.4%
合 計		789	1,540	2,411	3,311	773	1,644	2,647	3,613	3,800	+5.1%

貸借対照表の状況



(単位：億円)



資産の部 主要勘定科目		24年12月末	25年12月末	増減額
流動資産	現金及び預金	602	686	+83
	受取手形及び売掛金	499	504	+5
	有価証券	-	-	-
	棚卸資産	414	509	+95
	流動資産合計	1,654	1,803	+149
固定資産	有形固定資産	1,118	1,052	▲65
	無形固定資産	305	253	▲51
	投資有価証券	466	558	+91
	固定資産合計	2,123	2,137	+13

負債の部・純資産の部 主要勘定科目		24年12月末	25年12月末	増減額
流動負債	支払手形及び買掛金	386	442	+55
	短期・長期(1年以内)借入金	0	0	+0
	転換社債型新株予約権付社債	-	-	-
	流動負債合計	866	952	+86
固定負債	転換社債型新株予約権付社債	-	-	-
	長期借入金	1	1	▲0
	固定負債合計	185	203	+17
純資産	株主資本	2,303	2,296	▲6
	純資産合計	2,725	2,785	+59

キャッシュフローの状況



(単位：億円)

	21年12月期 通期実績	22年12月期 通期実績	23年12月期 通期実績	24年12月期 通期実績	25年12月期 通期実績
営業活動による キャッシュフロー	286	168	280	18	272
投資活動による キャッシュフロー	▲291	▲201	▲86	▲102	▲138
FCF (フリーキャッシュフロー)	▲5	▲33	194	▲84	134
財務活動による キャッシュフロー	▲48	▲102	▲61	▲392	▲70
現金及び現金同等物の 期末残高	894	799	946	566	647

設備投資額、減価償却費、研究開発費



(単位：億円)

	23年12月期 通期実績	24年12月期 通期実績	25年12月期 通期実績	26年12月期 通期計画
設備投資額	118	106	101	110
システム投資額	61	66	18	30
減価償却費	140	167	196	194
研究開発費	59	62	60	66

TTM為替レート



		米ドル USD	ユーロ EUR	タイバーツ THB	中国元 CNY	100韓国ウォン 100KRW	100インドネシアルピア 100IDR
<u>2022</u>	3/31	122.39	136.70	3.68	19.26	10.13	0.86
	6/30	136.68	142.67	3.85	20.38	10.52	0.92
	9/30	144.81	142.32	3.81	20.37	10.12	0.95
	12/31	132.70	141.47	3.80	19.01	10.55	0.85
<u>2023</u>	3/31	133.53	145.72	3.91	19.42	10.31	0.89
	6/30	144.99	157.60	4.07	19.94	11.00	0.97
	9/30	149.58	158.00	4.09	20.46	11.11	0.97
	12/31	141.83	157.12	4.13	19.93	11.05	0.92
<u>2024</u>	3/31	151.41	163.24	4.16	20.83	11.25	0.96
	6/30	161.07	172.33	4.36	22.04	11.64	0.99
	9/30	142.73	159.43	4.41	20.46	10.94	0.95
	12/31	158.18	164.92	4.64	21.67	10.76	0.98
<u>2025</u>	3/31	149.52	162.08	4.40	20.59	10.17	0.91
	6/30	144.81	169.66	4.44	20.19	10.67	0.90
	9/30	148.88	174.47	4.62	20.88	10.63	0.90
	12/31	156.56	184.33	4.97	22.36	10.94	0.94

【注意事項】

- * この資料中の当社および当社グループの現在の計画、見通し、取り組みなどは、現時点において入手可能な情報の判断に基づくものですが、重大なリスクや不確実性を含んでおります。実際の業績は、さまざまな要素によりこれら予測とは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。
- * そのような要因の例としては、経済情勢の悪化、為替レートの変動、法律・行政制度の変化、競合会社の価格・製品戦略による圧力、当社の既存製品および新製品の販売力の低下、生産中断、当社の知的所有権に対する侵害、急速な技術革新、重大な訴訟における不利な判決等がありますが、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。
- * なお、当資料に記載する金額は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。

«お問合せ先»

江崎グリコ株式会社 株式・IR部

E-mail : ir-division@glico.com