

## カルビーグループ長期ビジョン(2030ビジョン) 及び中期経営計画を策定

カルビー株式会社(本社:東京都千代田区、代表取締役社長兼CEO:伊藤 秀二)は、2030年の目指す姿としてのカルビーグループ長期ビジョン(2030ビジョン)と、長期ビジョンの実現に向けた5カ年の中期経営計画(2020年3月期~2024年3月期)を策定しました。

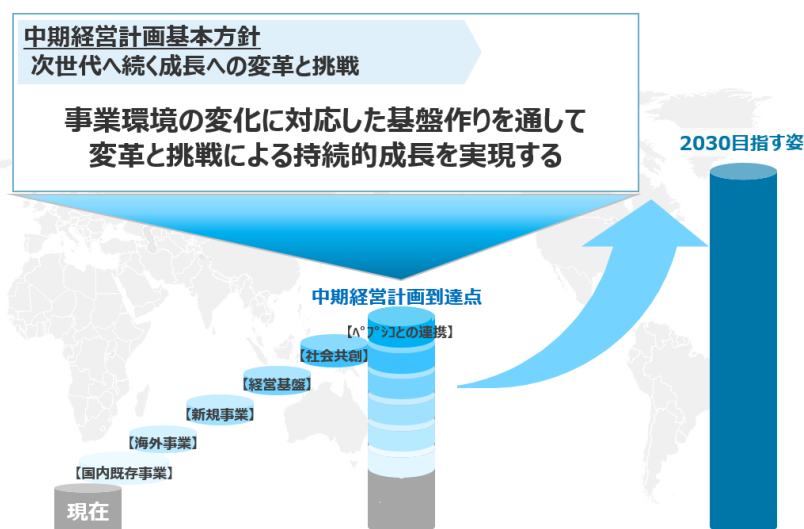
### 【長期ビジョン(2030ビジョン)】

今後の当社グループを取り巻く中長期的な事業環境においては、新興国の経済成長により、先進国と新興国の経済格差が縮まり、生活水準が上昇する中、資源確保の競争激化や資源枯渇、環境問題が深刻化すると想定されます。一方、先進国、新興国双方での貧富の差の拡大などの社会問題も広がると懸念されます。国内では、少子高齢化の進展と労働力不足の深刻化、単身世帯割合の増加などが見込まれ、社会との共創やデジタル技術などにより社会的課題を解決しながら、多様化するニーズに応えていくことが重要になると考えられます。

このような事業環境の変化の中で当社グループを持続的に成長させるため、2030年に目指す姿として2030ビジョン「Next Calbee 掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。」を策定しました。多様化する顧客のニーズを掘り起こして新たな価値を提供し続けるとともに、海外事業の成長を加速させ、新たな食領域への事業拡張に挑戦します。また、社会との共創を進めて社会的課題を解決し、持続可能な地球環境の実現に取り組みます。海外市場と新たな食領域を成長の軸として確立し、2030年に海外売上高比率40%超、新規食領域売上高比率20%超の達成を目指します。

### 【中期経営計画(2020年3月期~2024年3月期)】

長期ビジョンを達成するためのステップとして、中期経営計画を策定し、注力すべき6つの重点課題を定めました。「次世代へ続く成長への変革と挑戦」を中期経営計画の基本方針とし、事業環境の変化に対応した基盤作りを通して、変革と挑戦による持続的成長を実現します。



中期経営計画の6つの重点課題は次の通りです。

#### 1. 国内既存事業

国内スナック・シリアル事業で新たな価値の創出と高収益を実現します。スナック事業を革新し、多様な消費者ニーズを捉えた新しい価値のある商品を多く展開するとともに収益性の向上を図ります。また、菓子というジャンルに留まらず、カラダ想いの軽食「fine snack」を提案し、おいしさ・楽しさ・健やかさを提供するとともに、たんぱく質・脂質・炭水化物のバランスを意識した商品ポートフォリオを展開します。さらに、シリアル事業の拡大に向け、ブランドの強化に加え、従来の「朝のフルグラ事業」から、機能性・簡便性などの付加価値を高め、消費者の多様なライフスタイルを支える「ライフスタイルサポート食事業」への転換を図ります。これらを支える事業基盤の強化のため、サプライチェーンの連携強化による生産供給の最適化、デジタル・トランスフォーメーションによる生産性向上とより働きやすい職場環境の実現、流通取引先との戦略的パートナーシップによる顧客の経験価値の最大化を推進していきます。

#### 2. 海外事業

北米・中華圏・英国・インドネシアを重点4地域と定め、これらの地域での収益基盤を確立します。市場特性に合わせながら当社ブランドの浸透を図るとともに、各市場での販路を拡大し、事業基盤の強化・効率化を進めます。さらに、当社の加工技術を活かし、外部資源も柔軟に活用しながら、スナック・シリアル以外の新しい商品ラインアップを展開します。

#### 3. 新規事業

新たな食領域での事業の確立に挑戦します。まず、馬鈴しょ事業において事業領域の拡大を進めるなど、素材起点での新事業を確立します。また、素材を活かす独自の加工技術を開発します。さらに、新たな収益獲得モデルとしてサービス型事業の構築、未来顧客のニーズや期待に応えるための新たな食領域での事業創出に取り組みます。

#### 4. 経営基盤

グローバル経営と持続的成長を支える基盤の強化を図ります。分権化を進め自立的実行力による全員活躍とマネジメント人材の育成強化を進めます。また、グローバル経営に向けたガバナンスやIT人材を強化します。さらに、働き方改革の深化を進め、女性活躍推進によるダイバーシティ経営のみならず、個々の従業員の能力を最大限活かすインクルージョンを推進します。研究開発の機能強化と拠点最適化にも着手し、オープンイノベーションを活用した顧客の要望に機動的に対応する商品開発の仕組みを構築します。

#### 5. 社会共創

持続可能な開発目標(SDGs)を見据えた持続可能社会と事業成長の両立の実現に向け、様々な取り組みを実行します。当社の事業にとって重要な要素である農産物の原料調達において、生産者とのパートナーシップの更なる緊密化を進め、国産原料の調達量を増加させるとともに、農業活動への支援を行います。また、人々の健やかな暮らしの実現のために、食育活動などを通じて顧客との継続的関係の深化を図ります。さらに、地域社会への貢献を軸とした社会貢献活動を推進します。また、温室効果ガスの排出量削減や、商品の賞味期限延長等によるフードロスの削減、人権に配慮した調達を進めるなど、持続可能なサプライチェーンの取り組みを推進します。

#### 6. ペプシコとの連携強化

当社グループと、ペプシコの両社がもつ事業基盤やリソースを活用し、新たな事業提携による連携強化を模索します。具体的には、国内ではフリトレブランドの販売を強化、海外ではペプシコの販売網を活用、さらに、持続可能社会の取り組みに向けた情報共有と技術連携等の検討を進めます。

【中期経営計画（2024年3月期）経営指標】

■財務指標

カルビーグループ			効率性
■ 連結売上高	3,100億円	(営業利益率)	■ ROE 12%
■ 連結営業利益	400億円	13%	
国内事業		海外事業	
■ 国内営業利益率	15%	■ 海外売上高 (海外売上高比率)	25%
		800億円	

■主な非財務指標

■ 製品食塩相当量	20%削減
■ タンパク質の多い商品・売上構成比	10%
■ 女性管理職比率	30%超
■ 国産馬鈴しょ調達量	40万トン
■ フードコミュニケーション**参加者数	40万人
■ 製品フードロス	20%削減
■ 温室効果ガス総排出量【2030】	30%削減

\*総エネルギー摂取量に占めるたんぱく質の構成比が13%以上のもの \*\*カルビー・スナック・スクール、工場見学等の食育活動

※製品食塩相当量、タンパク質の多い商品売上構成比、女性管理職比率、温室効果ガス総排出量はカルビー単体、製品フードロスは単体&国内グループ会社を対象とします。

当社グループは、これからも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していきます。

以 上