

長期ビジョン・中期経営計画

2030年に向けた「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。多様化する顧客ニーズを掘り起こし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、社会との共創により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。

■ 中期経営計画 基本方針

次世代へ続く成長への変革と挑戦

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する

中期経営計画(2024年3月期) 経営目標

■ 財務指標

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

■ 非財務指標

すべての世代に対する食のおいしさと楽しさ

- 製品食塩相当量※1 20%削減
- タンパク質の多い商品※2 売上構成比 10%
- フードコミュニケーション※3 参加者数 40万人

共創を通じた自然の恵みと豊かさの継承

- 国産馬鈴しょ調達量 40万トン
- フードロス 20%削減
- 温室効果ガス総排出量【2030】 30%削減

多様性を活かし全員が活躍する環境

- 女性管理職比率※4 30%超

※1 販売した全商品重量に占める販売した全商品の塩分含有量
 ※2 総エネルギー摂取量に占めるタンパク質の構成比が13%以上のもの
 ※3 カルビー・スナック・スクール、工場見学等の食育活動
 ※4 2022年3月期には30%を達成目標とする
 フードロス削減目標はカルビー株式会社および国内カルビーグループ、
 その他の指標はカルビー株式会社を対象とする

■ 6つの重点課題

- 1 国内既存事業
- 2 海外事業
- 3 新規事業
- 4 経営基盤
- 5 社会共創
- 6 ペプシコとの連携

現在

2020.3

中期経営計画
到達点

2024.3

2030

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。

■ 2030目指す姿

海外市場と
新たな食領域を、
成長の軸として
確立する

■ 2030目標

海外売上高比率

40%超

新規食領域売上高比率

20%超

中期経営計画

役員メッセージ

当期から次の成長へ踏み出すための中期経営計画がスタートしました。この中期経営計画の実現にあたり、海外事業の成長と収益性の向上は最も重要な課題の一つです。これまでの10年間で海外事業の売上高は約8倍に成長し、カルビーグループ全体の成長に大きな貢献を果たしてきましたが、営業利益の面ではまだ貢献できていません。今後は4つの重点地域を中心に、カルビーブランドの認知を高め、商品の良さを伝えていくための顧客接点を強化し、ブランド価値を向上させていくことで、強い事業基盤をつくっていきたくと考えています。

一方、国内では、強固な事業基盤をベースとしながら、既存領域での新たな価値の創出や新たな食領域での事業確立を目指した挑戦を進めます。当社には馬鈴しょ事業を中心としたバリューチェーンで培った他社にはない強みがあり、これらを活用することで、さまざまなチャンスがあると考えています。

2024年3月期(中期経営計画最終年度)には、連結売上高3,100億円(うち海外事業売上高800億円)、連結営業利益400億円(営業利益率13%)の達成を経営目標としています。当社を取り巻く環境は常に変化し、決して容易な道程ではないと考えていますが、その変化をチャンスと捉え、果敢に「変革」と「挑戦」に取り組んでまいります。



代表取締役副社長
江原 信

6つの重点課題

中期経営計画は、2030年の目指す姿である長期ビジョンを達成するためのステップとして、注力すべき6つの重点課題を定めています。「次世代へ続く成長への変革と挑戦」を基本方針とし、事業環境の変化に対応した基盤づくりを通して、変革と挑戦による持続的成長を実現します。

6つの重点課題は、3つの事業戦略(国内既存事業、海外事業、新規事業)とそれを支える3つの基盤(経営基盤、社会共創、ペプシコとの連携)で成り立っています。



- 経営基盤** グローバル経営と持続的成長を支える基盤への変革
- 社会共創** 持続可能社会の実現
- ペプシコとの連携** 国内、海外でペプシコとの連携強化

国内既存事業

事業環境の変化・社会課題

- 少子高齢化・単身世帯の拡大
- 食の個食化・簡便化の拡大
- 多様化する消費者ニーズ
- 安全・安心・健康志向の高まり

想定されるリスク

- ・国内スナック菓子市場の限定的な成長余地
- ・国内シリアル市場の競争激化
- ・塩分やスナック菓子へのネガティブ増大
- ・生産年齢人口減による労働力不足
- ・消費者の価値観多様化により、ニーズ充足が限定的に

捉えるべき機会

- ・多様化する顧客ニーズを掘り起こす新たな価値の提供
- ・「フルグラ」ブランドの強みを活かしたシリアル市場の付加価値アップや接点拡大



戦略の方向性

新たな価値の創出と高収益の実現

今後国内市場の成長余地が限られるなか、多様なニーズに応えた新たな価値を提供し、顧客との接点を増やしていくことに注力します。中でも、健康志向の高まりに対しては、スナック菓子の塩分量や栄養バランスを意識した商品開発を進めるなど、機会と捉えて商品展開を広げていきます。また、これまでの事業基盤の改革や強化を行い、労働力不足に対応するとともに生産性を高めます。これらの取組みにより、国内既存事業においては一層の収益性の向上を目指し、国内事業の営業利益率は中期経営計画最終年度で15%を目標としています。

具体的な施策

スナック事業の革新	<ul style="list-style-type: none"> ・多様なニーズを捉えた、新価値商品の多品種展開と高収益の両立 ・インバウンド需要やギフトなど顧客接点の多様化と拡張 ・お菓子里に留まらない、カラダ想いの軽食としての“fine snack”^{*1}提案
シリアル事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・機能性を追求した新たな商品ブランドの確立と「フルグラ」ブランドの強化 ・提供価値拡大による朝食以外の簡食^{*2}市場領域へのオケージョンの拡張 ・“朝のフルグラ事業”から“ライフスタイルサポート食事業”への転換
事業基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・SCM(サプライチェーンマネジメント)連携の強化による生産供給の最適化 ・Digital Transformation推進による生産性向上 ・流通取引先との戦略的パートナーシップの推進

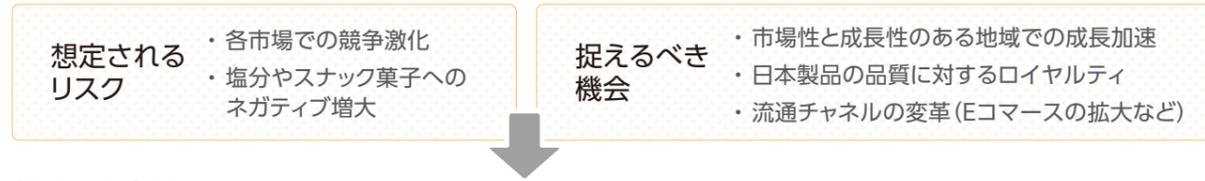
*1 fine snack…素材の力を最大限引き出したカルビーが作る軽食。「おいしい」「楽しい」「健やか」を軸に、塩分量を意識した商品やエネルギー産生栄養素バランスを意識した商品。

*2 簡食…いつでもどこでも簡単・おいしい・ヘルシーな食事

海外事業

事業環境の変化・社会課題

- グローバル化による資源獲得競争の激化
- 新興国市場での中間所得層の拡大
- 多様化する消費者ニーズ
- 安全・安心志向の高まり



戦略の方向性

重点4地域での収益基盤確立

現在展開している海外拠点のうち、市場規模、市場成長性からポテンシャルの大きい地域を重点4地域（北米、中華圏、英国、インドネシア）として定め、特に注力して事業展開を進めます。日本で培った素材を加工する独自技術で実現する高品質（JAPAN Quality）を強みとして、各国でカルビーブランドの浸透を図り、事業の拡張を進めます。海外事業においては、中期経営計画最終年度で海外売上高800億円、海外売上高比率25%を目標としています。

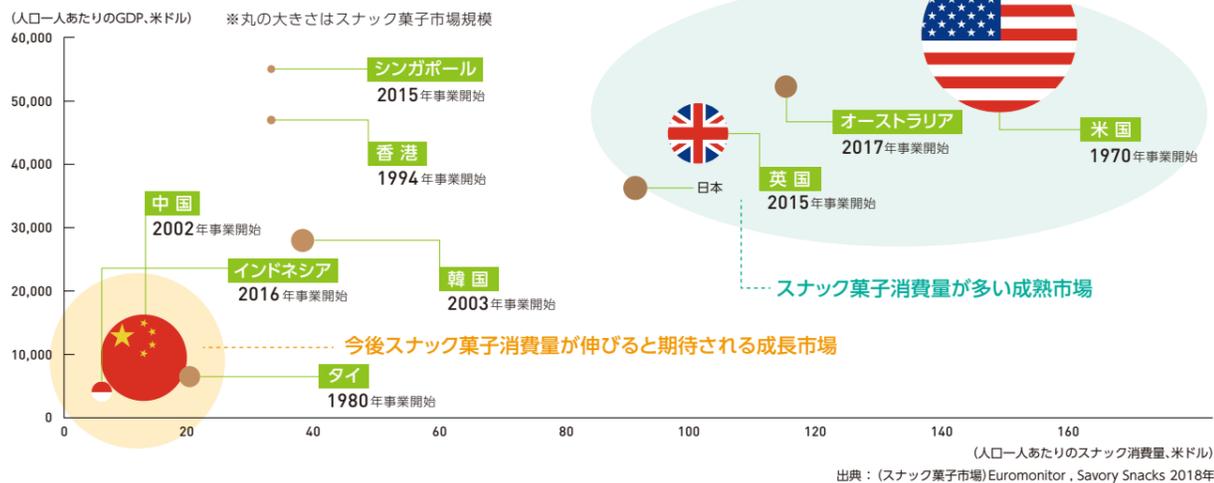
具体的な施策

カルビーブランドの浸透と販路の拡大

北米	・JAPAN Qualityを武器としてブランド浸透、新ブランドの創出を図る ・売り場の拡張、Eコマースチャネルへの拡大
中華圏	・インパウンドの需要を活用した認知の拡大 ・Eコマースパートナーとの連携強化 ・オフラインの売り場の最適化
英国	・Calbee (UK) LtdとSeabrook Crisps Limited (以下、Seabrook)との組織の最適化、効率化 ・Calbee by Seabrookの浸透 (日本のカルビーの商品づくりとSeabrookブランドの融合)
インドネシア	・トラディショナルトレードへの配荷を促進 ・ポテト系スナックのラインアップ拡充



海外のスナック菓子市場とカルビーグループの事業展開



新規事業

新たな食領域での事業確立

既存事業のスナック菓子、シリアルで培った強みを活用し、新たな食領域での事業の確立を目指します。特に馬鈴しょ関連事業における垂直統合型のバリューチェーンを活かしたサービス型事業の展開や、自然素材の加工技術を応用した食領域の拡大に取り組みます。

具体的な施策

素材起点での新事業の確立	・内部、外部資産（OEM等）を活用し、総菜、中食などの領域に拡張
新たな素材加工技術の確立	・原料素材の拡張と素材の持つ機能・栄養素を失わずにおいしく加工できる新技術を確立
新たな収益獲得モデルの構築	・馬鈴しょ関連事業から派生したサービス型（栽培技術コンサルティング、農場運営サポート等）の多様な収益モデル事業を創出



経営基盤

グローバル経営と持続的成長を支える基盤への変革

具体的な施策

グローバル対応力強化に向けた人財育成と仕組み構築	・全員活躍と自立的実行力を持つ次世代リーダーの育成 ・グループ内の人財交流促進・育成によるガバナンス強化 ・Digital Transformationを推進する人財の育成強化 ・ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ・働き方改革によるパフォーマンス向上
持続的成長を支えるR&D機能強化	・海外進出や新規事業拡大加速のための、R&D機能強化や拠点設置の最適化を推進 ・オープンイノベーションの活用やアジャイル型商品開発の仕組み構築

社会共創

持続可能社会の実現

具体的な施策

生産者とのパートナーシップの更なる緊密化	・高品質な国産原料の調達量増加のため、農業基盤の維持・活性化に向けた農業活動への支援
顧客との継続的関係の深化・進化	・フードコミュニケーションとしての食育活動、工場見学によるお客様との関係性の維持向上
地域社会への貢献を軸とした社会貢献活動の推進	・食へのアクセスが困難な弱者への支援など、豊かで活気あふれる地域社会の形成のための貢献
持続可能なサプライチェーンへの取り組み推進	・温室効果ガスの排出量削減の取り組み ・賞味期限延長や資源有効活用によるフードロスの削減 ・人権と環境に配慮した調達の推進

ペプシコとの連携

国内、海外でペプシコとの連携強化

当社とPepsiCo, Inc. (以下、ペプシコ) (当社株式を20%保有、戦略的提携契約を締結)の両社が持つ事業基盤や資源を活用し、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追加投入や積極販売、海外ではペプシコの販売網を活用、さらに、サステナビリティに関する取組みの情報共有と技術連携などの検討を進めます。

特集 海外事業

～重点4地域での
収益基盤の確立に向けて～

インバウンド消費を 起点とした 接点戦略 中華圏

海外事業の展開は中期経営計画において重要な課題であり、重点4地域（北米、中華圏、英国、インドネシア）での事業拡大を図ります。その中でも、最大の売上高を誇る中華圏は、目標達成における大きな鍵を握っています。中華圏におけるカルビーのブランド資産を活かした、お客様との多様な接点戦略により、収益基盤の確立を目指します。



役員メッセージ

中華圏における事業展開は、インバウンド消費を起点としてEコマース、そして小売店舗に流通させるというモデルで、売上を拡大させていきたいと考えています。中華圏では、「フルグラ」「じゃがポックル」をはじめとしてカルビーの商品、企業に対する認知度が高く、カルビーブランドに対するロイヤルティの高さが我々の強みです。今後もさらにブランド資産を強化すべく、複数の接点におけるファンづくりを徹底します。日本から中華圏、そして全世界へとカルビーのファンを増やしていきたいと考えています。



執行役員
海外カンパニープレジデント
筈 啓英

経営基盤

中華圏を熟知したプロフェッショナルがマーケティング、プロモーション活動を行い、日本からは主に全社的な視点からマーケティング面での支援を行って連携を図っています。今後は、人材育成を強化し、さらに強固な基盤づくりをしていきます。

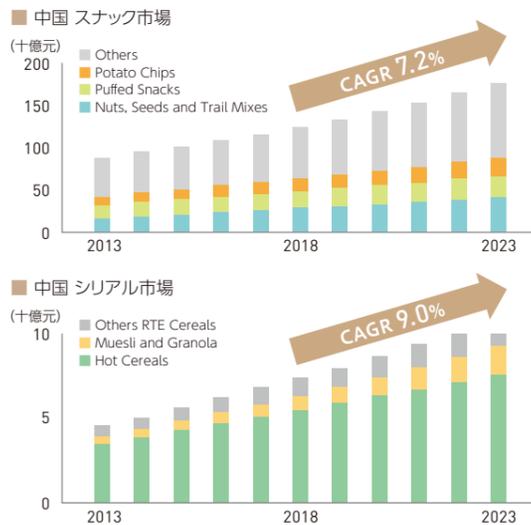


Calbee E-commerce Limitedの
小松社長(左から3番目)と従業員

市場可能性

～世界最大級の成長市場～

中国は、世界最大級の消費財市場として注目されているとともに、世界第2位のスナック菓子市場でもあり、シリアル市場はすでに日本を超える1,000億円以上の規模があります。スナック菓子市場、シリアル市場ともに今後継続的に伸びていくことが見込まれています。さらに、中華圏におけるEコマース市場は世界最大の規模を誇り、近年の伸長率も高いことから、Eコマースでの販売には大きな可能性があります。



出典: Euromonitor, 2019年以降はすべて予測値

ブランド資産

～ブランド力を武器に展開～

日本観光ブームを背景として、2015年頃から訪日外国人によるインバウンド消費の増加が顕著となりました。これを好機と捉え、「フルグラ」「じゃがポックル」などをEコマースで積極的に展開しています。中国Eコマース最大手のアリババが毎年11月に実施する最大のセールイベント「独身の日」において、「フルグラ」売上高はシリアル部門で2年連続No.1を記録。2019年3月には、お客様からの支持の高さや売り場の楽しさが評価され、サイト運営が優れている店舗としてカルビー越境Eコマース旗艦店がアリババから表彰（OPERATIONAL EXCELLENCE AWARD）されました。



「OPERATIONAL EXCELLENCE AWARD OF FY2019」表彰式



接点戦略 ～コミュニケーションによるファンづくり～

訪日の際のインバウンド消費を起点に、越境Eコマース、一般Eコマース、小売店舗、SNS等の接点でお客様とコミュニケーションを図り、カルビーの認知度を高め、中華圏におけるファンづくりを促進していきます。

ビッグデータを活かしたチャネル戦略

越境Eコマース※1においてはインバウンド消費からの流入による“指名買い”、一般Eコマース※2では他商品購入の際の“ついで買い”がされており、お客様の属性も異なります。アリババの提供するビッグデータを活用し、それぞれのお客様、購買動機に合わせた最適なコミュニケーションを図っていきます。

越境Eコマース		一般Eコマース
配合、パッケージなどは日本規格と同様	商品	中国食品基準に合わせる必要がある
海外の商品を好む若者中心	顧客	全方位
指名買い商品の販売促進、新商品のテスト販売	役割	有力商品の販売促進

※1 越境Eコマース…国境を超えた国際的な電子商取引
※2 一般Eコマース…国内(本報告書では中国国内)における電子商取引

インフルエンサーマーケティング

中国のSNSにおいて絶大な影響力を持つKOL(Key Opinion Leader)を活用した情報拡散により、各ターゲットへの効果的なコミュニケーションに取り組んでいます。

お客様とのコミュニケーション

イベントなどを通じてお客様との直接的なコミュニケーションを図り、ファンづくりに取り組んでいます。

2018年11月

「安心して若者をカルビー商品で注目させる」動画を投稿、累計約1,600万回再生を記録。オンラインとオフラインを融合した関連イベントを杭州のショッピングモールで実施。



2019年6月

上海で親子向けの「フルグラ」試食・食育イベントを実施、2日間で5,000名が来場。ワーキングマザーへの認知拡大と理解促進を狙う。



自分好みの「フルグラ」を食べられる試食コーナー



お子様が「MYフルグラ」を作れるDIYワークショップ

財務戦略

持続的な成長に向けて、新規事業基盤の獲得やM&Aなど長期的な視野で成長分野への積極的な投資を行っていきます。この投資を支えるために、国内営業利益率に焦点を当てた施策に取り組み、国内既存事業のさらなる収益性を高めることで、安定したキャッシュフローを創出していきます。

役員メッセージ

中長期的な成長のためには、既存事業の生産性向上のための投資と海外事業および新たな食領域への積極的な投資が必要です。株主還元も継続的に充実させていき、さらに、成長分野への投資によって持続的な成長を続け、株主価値を上げることが企業の使命だと考えています。

これまでは国内既存事業を中心に原価改善を進め、利益成長を遂げてきました。しかしながら、国内スナック市場は成熟期を迎え、加えて、原材料費、物流費などのコスト上昇が逆風となっています。今後は新たな施策に取り組み、生産性を上げることで、国内既存事業の収益性をさらに高めるとともに、海外拠点の確実な成長により、成長分野への投資を支えるキャッシュフローを創出していきたくと考えています。



専務取締役
菊地 耕一

■ キャッシュフロー配分の考え方(2020年3月期～2024年3月期の5カ年)



(百万円)

	2019年3月期実績	前期比(%)	2020年3月期計画	前期比(%)
売上高	248,655	△1.2	258,000	+3.8
営業利益	26,964	+0.5	27,000	+0.1
経常利益	27,432	+4.8	26,500	△3.4
特別損益	1,037	—	△500	—
当期純利益*	19,429	+12.1	17,500	△9.9

*親会社株主に帰属する当期純利益

2019年3月期総括

2019年3月期の売上高は、ベーカリー子会社の売却影響*を除くと、実質ベースで4.3%の増収となりました。国内事業においては、主力のポテトチップスや個食スナックの新商品などを中心に売上が伸長しました。海外事業においては、英国のポテトチップスSeabrook Crisps Limitedの事業買収や中華圏における「フルグラ」の販売拡大が売上増加に貢献しました。

営業利益は、増収効果や北米事業でのコスト改善などがあったものの、国内の包材費などの原材料費や動力費、物流費などのコスト上昇が影響し、ほぼ前期並みとなりました。

当期純利益は、販促ツールの製造・販売を行う子会社の全株式を譲渡したことによる特別利益を計上し、二桁の増益となりました。

*2018年4月にベーカリー子会社株式を譲渡

2020年3月期計画

2020年3月期は5年間の中期経営計画の初年度として、国内既存事業の強化、海外事業の拡張に取り組み、増収増益を目指します。

国内事業においては、前期からの物流費や包材費などの継続的なコスト上昇に対応すべく、一部スナック菓子の価格改定や規格改定を実施します。また、多様なニーズに応えた品揃えを強化し、引き続き売上成長を目指します。シリアルは、「フルグラ」に加えて多様なライフスタイルを支える新たな商品ブランドにより多様化を図り、顧客層の拡大を図ります。さらには、国内既存事業の利益率向上に向けて、自動化や省力化、AIの活用などを推進し、生産活動の効率改善に取り組んでいきます。

海外事業においては、北米、中華圏、英国、インドネシアを重点地域と位置付け、新商品の投入とブランドの浸透を推進するとともに、販売強化を図り、事業拡張に注力していきます。

価値

トップメッセージ

目指す姿と成長戦略

事業活動と成果

サステナビリティ

経営基盤

データセクション

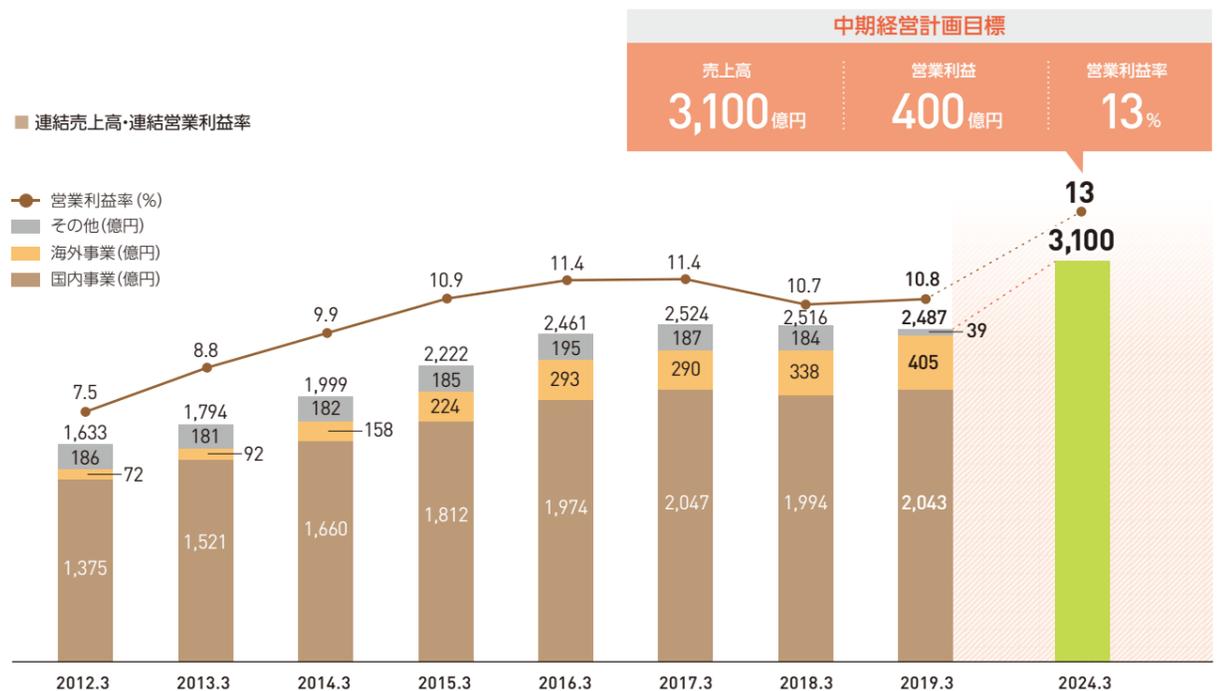
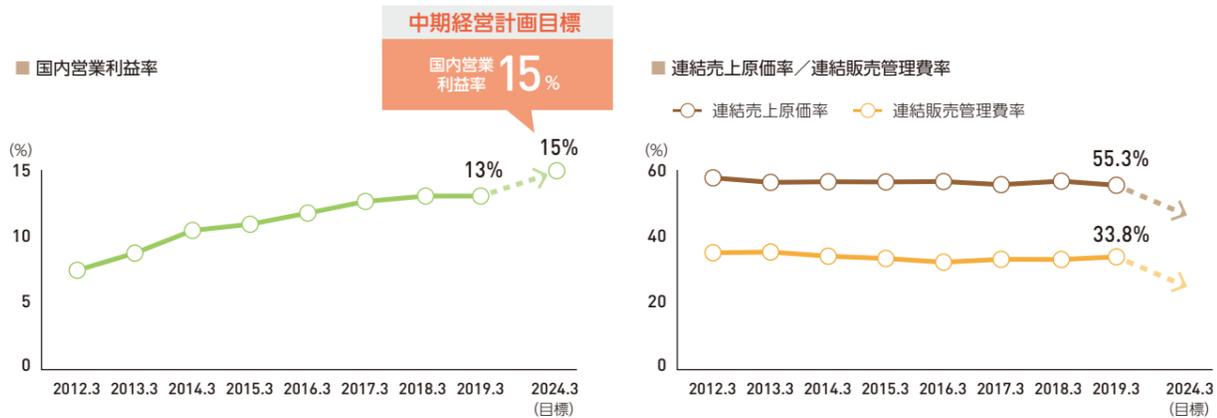
1 国内営業利益率15%達成に向けて

これまでの営業利益率の改善

これまでに営業利益率が大きく上昇した背景には、当時は国内工場の稼働状況に改善の余地があり、生産数量を拡大することで収益性の改善に繋がったことが大きな要因の一つとしてありました。しかしながら、現在、主力のポテトチップス工場はほぼフル稼働に近い状況となり、既存事業は臨界点を迎え、収益維持期に入っていると言えます。今後さらに収益性を改善させていくためには、これまでの生産数量の増加中心の施策から、より利益率に焦点を当てた施策を実行していく必要があります。

今後の高収益実現のための取組み

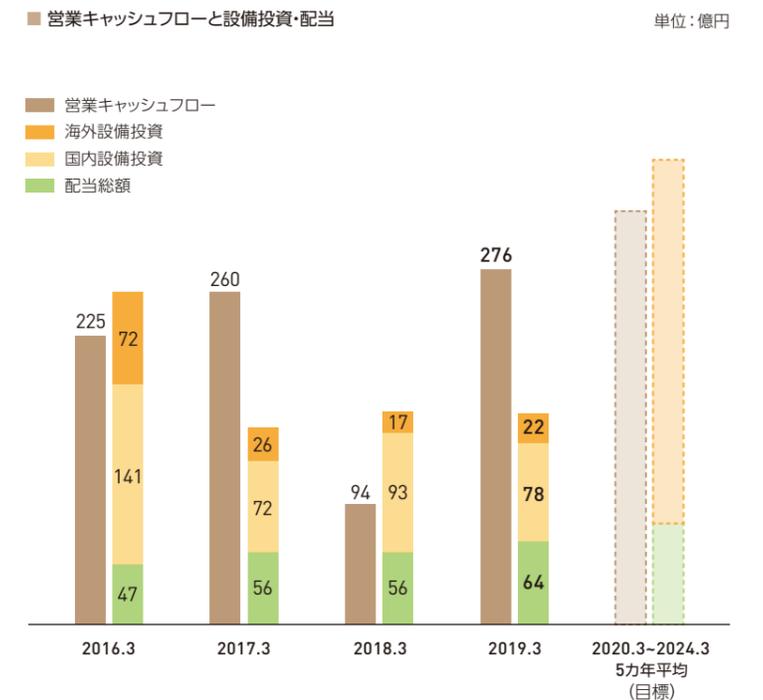
成長分野への投資の原資とすべく、国内事業はさらなる高収益の実現に注力します。原価、販売費および物流費などのコスト改善を図り、現在の国内営業利益率13%（2019年3月期末実績）から15%の達成（2024年3月期末目標）を目指します。全社レベルでのSCM（サプライチェーンマネジメント）連携の強化により生産・在庫の最適化を図るとともに、生産体制の自動化、省人化などによる効率性の向上に取り組めます。また、販売費の効果的なコントロールや流通改革にも取り組んでまいります。



2 成長に向けた投資

既存事業の強化や成長基盤の獲得に向けて、今後も積極的に投資を行う考えです。設備投資については、国内工場ラインの自動化、省人化と、海外の生産体制強化に向けて投資していきます。成長投資については、新規事業基盤の獲得やM&Aなど、長期的な視野で投資機会を検討していきます。基本的には、安定した営業キャッシュフローから創出されたキャッシュと手元資金を原資としますが、優良な投資案件やM&Aがあれば、機動的な資金調達も検討します。

また、投資案件の実行にあたっては、資本コストを目安にハードルレートを設定し投資審査会において事前審議を行い経営委員会で決議します。一定規模以上の案件では過半数の社外取締役で構成される取締役会において決議するなど、ガバナンス体制を整えています。



3 株主還元

株主還元については経営の重要課題のひとつとして認識しています。これまでも収益性の向上や財務体質の強化を図りながら、1株あたり配当額、連結配当性向ともに着実に上昇させてきました。今後は連結配当性向40%以上を中期的な目標として、積極的な成長投資と同時に、継続的かつ発展的な利益還元を行っていく方針です。なお、自己株式取得に関しては、配当の充実を優先としながら、市場環境等を鑑みて機動的に対応する考えです。

