

掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビーグループ成長戦略

企業変革のこれまでとこれから

TSE code : 2229

カルビー株式会社

2023.2.21

本日はお忙しい中、お集まりいただきまして誠にありがとうございます。
それではたゞいまより、カルビーグループ成長戦略につきまして、
私江原よりご説明申し上げます。

1. 2030年に向けて
2. これまでの振り返り
3. 2030年に目指す事業構造・ロードマップ
4. Change 2025 3カ年変革プラン・重点方針
5. Change 2025 事業戦略概要

本日のアジェンダでございます。

2030年に向けて、これまでの振り返り、2030年に目指す事業構造、ロードマップ、今後3カ年の計画をChange 2025と名付けましたので、その重点方針、事業戦略概要についてご説明申し上げます。

2030年に向けて

掘りだそう、自然の力。
Calbee

コーポレートメッセージ

掘りだそう、自然の力。

Calbee

企業理念

私たちは、
自然の恵みを大切に活かし、
おいしさ楽しさを創造して、
人々の健やかな暮らしに
貢献します。

グループビジョン

顧客・取引先から、
次に従業員とその家族から、
そしてコミュニティから、
最後に株主から
尊敬され、賞賛され、
そして愛される会社になる

健康志向の高まり



気候変動



労働力不足や 柔軟な働き方へのニーズ



変わらぬ企業理念、グループビジョン（信条）のもと、
さまざまなステークホルダーの課題に対応し、
次なる成長に向けた変革に踏み出す

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

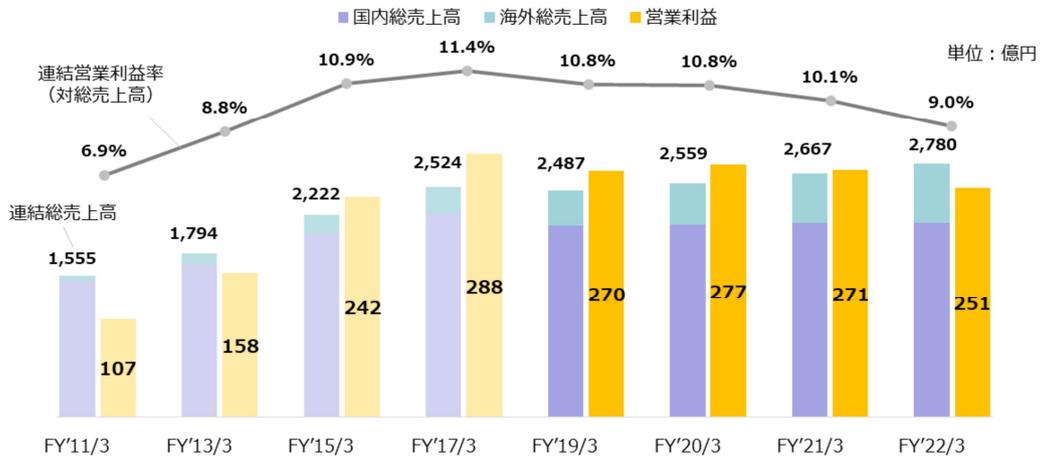
2

まず2030年に向けてですが、
カルビーのコーポレートメッセージ「掘りだそう、自然の力。」、企業理念、
グループビジョンにつきましては変更はございません。

これらの基本路線の上で、次なる成長に向けた変革に踏み出してまいります。

これまでの振返り：業績停滞の要因

海外事業は拡大する一方、
国内コア事業での量的拡大に依存した成長が終わる中で
新たな利益構造への転換が出来ていない



国内コア事業の量的拡大が成長を牽引

国内の稼働率が逼迫、成長鈍化

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

これまでの振返りでございます。

この10年間で海外事業は拡大しまして、現時点で海外売上高比率は26%まで拡大いたしました。

一方で国内コア事業の量的拡大は、生産設備の稼働率が上限になってしまったこともございまして量的成長の限界性に直面しております。

そして、稼働率アップに伴う原価低減による利益創出モデルが崩れる中で新たな利益構造への転換ができていないというのが現状だと分析しております。

これまでの振り返り：企業としての課題

掘りだそう、自然の力。
Calbee

1. 新たな価値の創出による付加価値の向上が進まず、廉価販売やSKU拡大による量的成長の戦略から脱却できなかった
➡ 収益力強化
2. リソース配分が国内に偏重し、新たな成長領域へのリソース投下が不足していた
➡ 事業ポートフォリオ変革
3. 組織・仕事が守り・内向きになっており、変化への対応力が弱く、変革を実行する事業基盤や仕組みが不足していた
➡ 事業基盤強化

↓
全社戦略の再定義、企業変革の実行により
カルビーグループを持続的に成長できる企業へと変える

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

4

現在の課題は大きく分けて3つございます。

一つは、従来の廉価販売、SKU拡大による量的成長の考え方から脱却できておらず、新たな価値の創出が不足していること。

もう一つは、リソース配分がやや国内に偏重しており、成長領域へのリソース投下が不足しているということ。

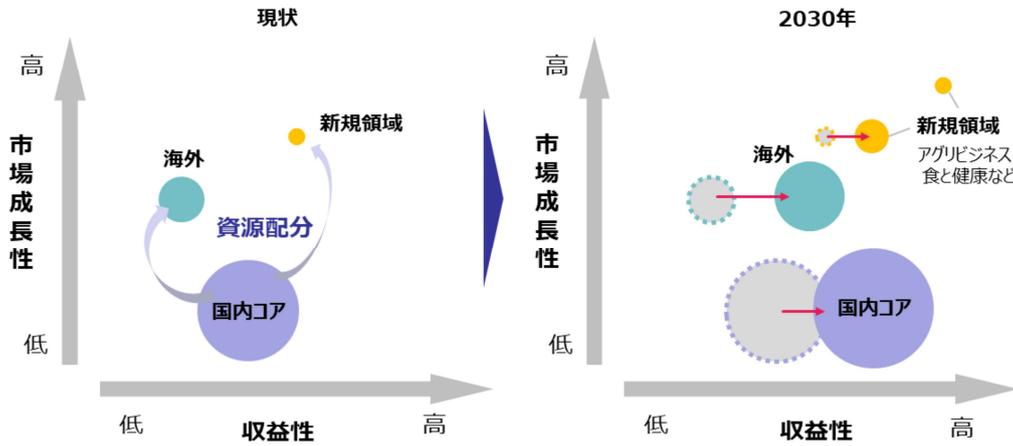
3番目は、組織の変化への対応力が弱いということがございます。

こうした問題点を解決することが急務であります。

すなわち、収益力の強化、事業ポートフォリオ変革、事業基盤の強化を行い、カルビーグループが今後持続的に成長できる企業へ変えてまいります。

2030年に目指す事業構造

国内コア事業の収益性を磨き、
成長領域に投資を振り向けることで、海外と新規領域の成長を促進
2030年には持続的に成長できる事業ポートフォリオへと転換する



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

バブルサイズ : 総売上高
収益性 : 営業利益率

5

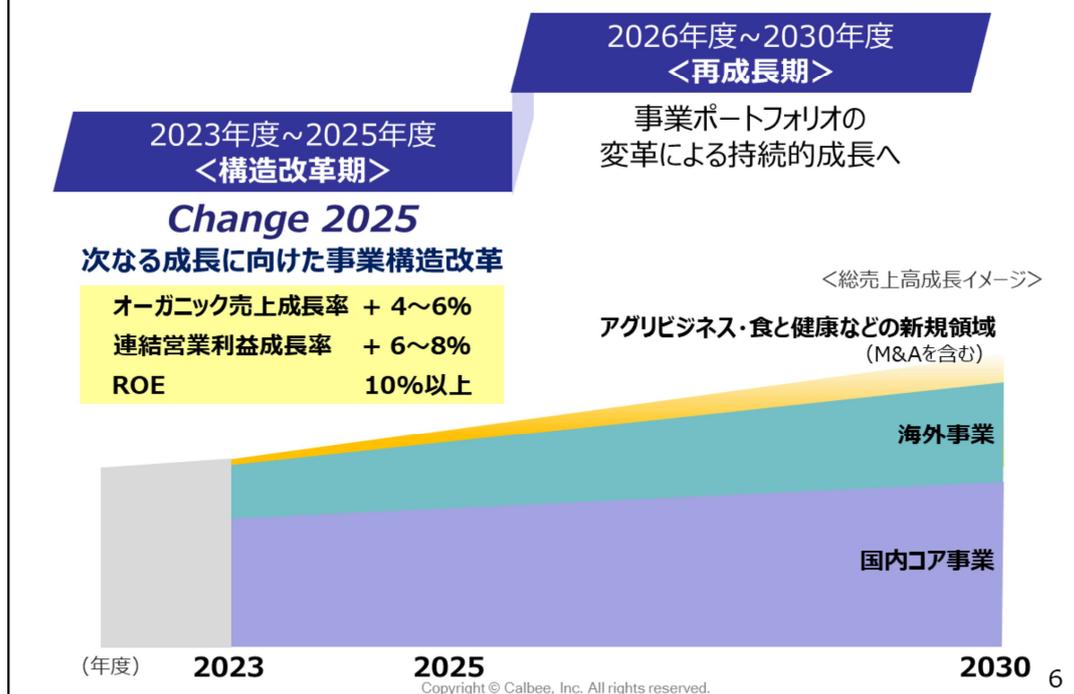
目指す事業構造をイメージで描いたものがこのスライドです。

縦軸が市場成長性、横軸が収益性です。

国内コア事業の収益性を磨いて、成長領域である海外、新規領域にリソースを振り向けることで、将来的に持続的に成長できる事業ポートフォリオ構造に転換してまいります。

2030年に向けたロードマップ^o

掘りだそう、自然の力。
Calbee



2030年に向けたロードマップでございます。

23年から25年度までを構造改革期、26年から30年度までを再成長期と位置づけております。最初の3年間の改革期をChange 2025と名付けました。次なる成長に向けての基盤確立をここで実行してまいります。

この期間のオーガニック売上成長率を4～6%、連結営業利益成長率を6～8%、ROE 10%以上を目指してまいります。

次なる成長に向けた事業構造改革

収益力強化

- 量的拡大から脱却し、マーケティング・ブランド強化による付加価値向上
- 限られた資産・資源を活用して利益を最大化するための販売・稼働計画の最適化

事業ポートフォリオ変革

- 中長期的に成長機会の大きい領域を見極め、積極的に資源（人財・資金・設備等）を投下
 - ✓ グローバル、特に北米、中国
 - ✓ ばれいしょ、甘しょ、豆等のアグリビジネス
 - ✓ 食と健康

事業基盤強化

- 変化に対応し、スピーディーな経営が実行できる組織への変革
- 戦略人財の育成・強化
- サステナブル経営の実践・進化

Change 2025の3カ年変革プランでは、収益力強化としては、メリハリの効いたブランド、マーケティング投資を実行してブランド力を強化すること、その一方で付加価値向上を図ってまいります。また、改めて各ブランド毎の収益性を精査して、販売稼働計画の最適化を図り、収益を捻出してまいります。

事業ポートフォリオ変革では、中長期成長機会の大きい領域を海外、アグリ分野、食と健康分野に定め、こちらに積極的にリソースの投下をしてまいります。

また、事業基盤強化としては、スピーディーな経営を実行する組織への変更を行い、4月より、従来の国内販売カンパニー、国内の生産、海外カンパニーの組織をリシャッフルし、Japan、欧米、アジア・オセアニアの製販一体型の3リージョン制にいたします。

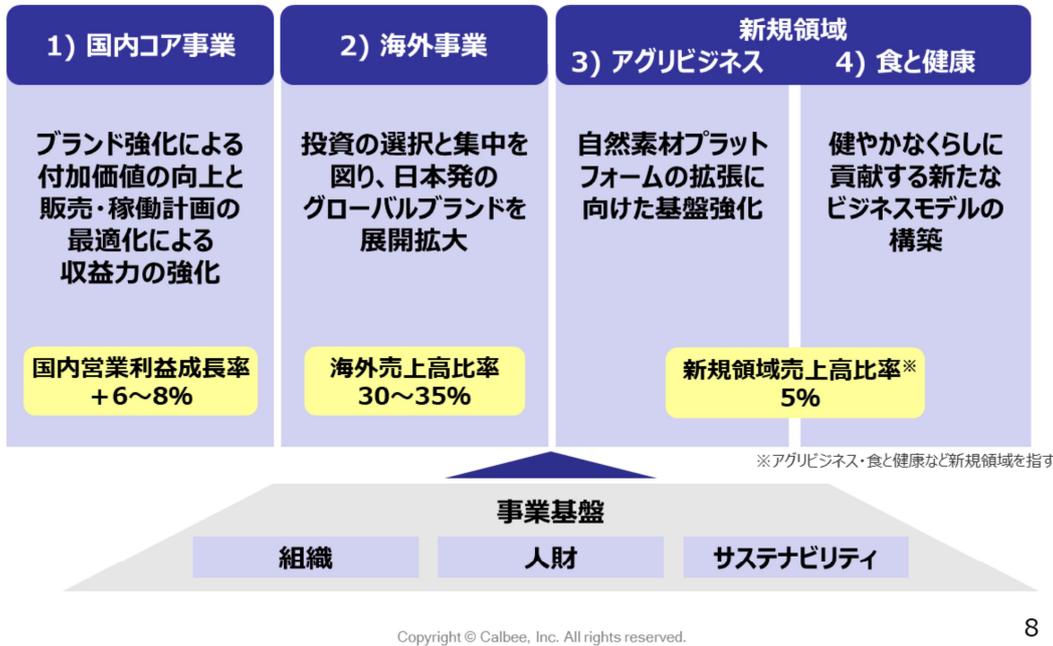
全体戦略のもとに、オペレーションに関しては各リージョンに大幅に権限移譲を行ってまいります。

また、益々必要になるグローバル人財、DX人財などの戦略人財の育成強化を図ってまいります。

Change 2025 4つの事業の重点方針

掘りだそう、自然の力。
Calbee

主要KPI



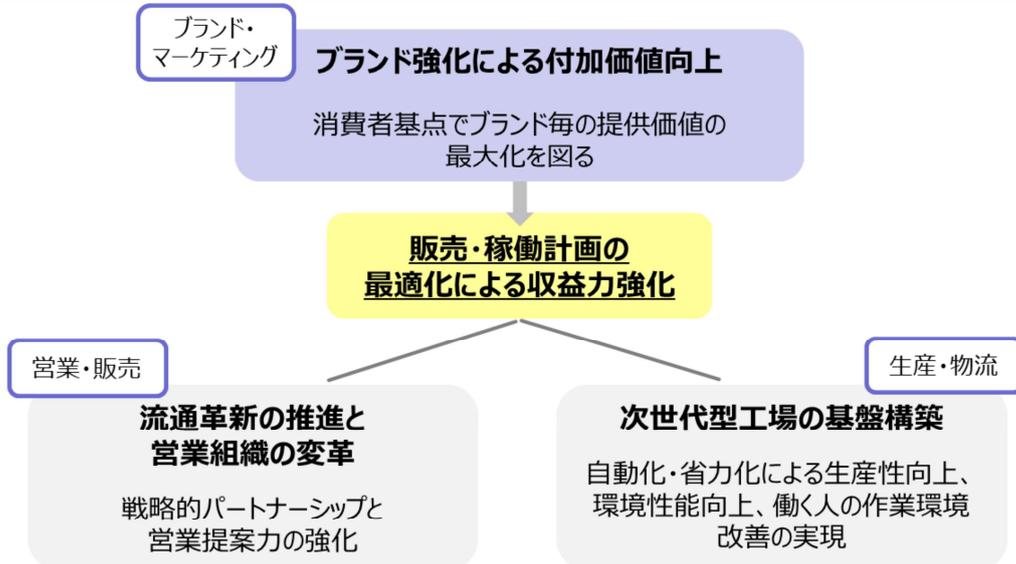
4つの重点分野においては、国内では営業利益成長率を6～8%、海外事業では、売上高比率を30～35%、アグリ、食と健康の新領域では売上高比率5%を25年度までに目指します。

1) 国内コア事業

掘りだそう、自然の力。
Calbee

KPI目標：国内営業利益成長率（3カ年）+6～8%

ブランド強化による付加価値の向上と、販売・稼働計画の最適化による収益力の強化



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

9

国内コア事業のイメージがこのページです。

従来のカルビーは、とするとプロダクトアウトの考え方でやってまいりました。もちろんプロダクトアウトは、お客様の潜在的なニーズを掘りだすという意味で、大いに意味があることですが、一方でそれだけでは駄目だと思っております。ややマーケットイン発想に欠けている部分がありますので、お客様のニーズというものを考えつつ、ブランドの提供価値を考えて資源配分してまいります。

一方、販売面においても、急激に進化している小売り業界に対応すべく営業体制を変革していくとともに、卸業との戦略的パートナーシップを強化してまいります。

また、生産面においては、広島新工場に代表される次世代型工場の基盤を構築し、自動化、省力化による生産性向上、労働環境の改善とともに人手不足の対応をしてまいります。

生産、マーケ、販売のこうした変革を実行するとともに、販売・稼働計画を最適化して収益力を強化してまいります。

2) 海外事業

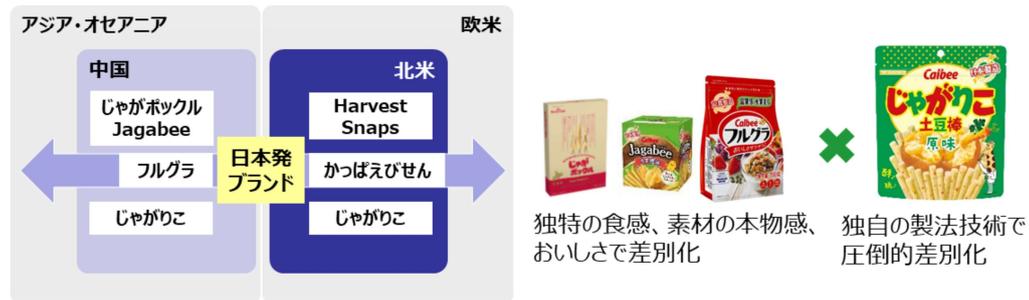
掘りだそう、自然の力。
Calbee

KPI目標：海外売上高比率 30~35% (2025年度)

投資の選択と集中を図り、日本発のグローバルブランドを展開拡大

日本発ブランドを成長機会の大きい中国、北米を中心に展開
中長期的には「じゃがりこ」をグローバルブランドへと育成

2030年に向けた海外事業拡大の方向性



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

10

海外事業です。

じゃがりこを始めとした日本発ブランドをグローバルに展開してまいります。

2) 海外事業

掘りだそう、自然の力。
Calbee

エリア別戦略



中国

日本のポテトスティックの価値を訴求、
現地ニーズを捉えたフルグラを拡大

- Calbeeブランドの認知度を生かし、SNS・KOL、ファンクラブ等のコミュニケーション投資を拡大
- 日本からの輸出のみならず、中国国内およびアジアの生産拠点からの供給拡大を目指す

北米

Harvest Snapsを基軸に、
日本発の製品展開強化

- Harvest Snapsブランドの製品ラインアップ拡大と「かっぱえびせん」「じゃがりこ」等の展開強化
- スナックの営業力を有する人財を確保し、営業体制を強化

マーケティング・開発のローカライゼーションを進め、日本発ブランドの認知を拡大
中長期的には「じゃがりこ」をグローバルブランドへと育成する

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

11

特に市場規模が大きく、かつ成長機会が期待できる中国、北米にリソースの集中投下をしております。

中国では、カルビーブランドの認知が非常に高いわけですが、今まではややこれに甘んじており、あまりコミュニケーション部分に投資をしてきておりませんでした。

今後SNS、KOLなどのコミュニケーション向けの投資を実行して、中国での更なる認知度アップ、売上拡大を図っております。

また同時に、現在は輸出依存型ですが、中国国内での生産を視野に入れてまいります。

北米では、一定の認知度を得たHarvest Snapsがここに来てまた成長軌道にのっております。このブランドを活かし、パフやトルティーヤなど他の製品にラインアップを拡大しております。

それとともに、かっぱえびせん、じゃがりこなどのジャパブランドの展開を強化してまいります。

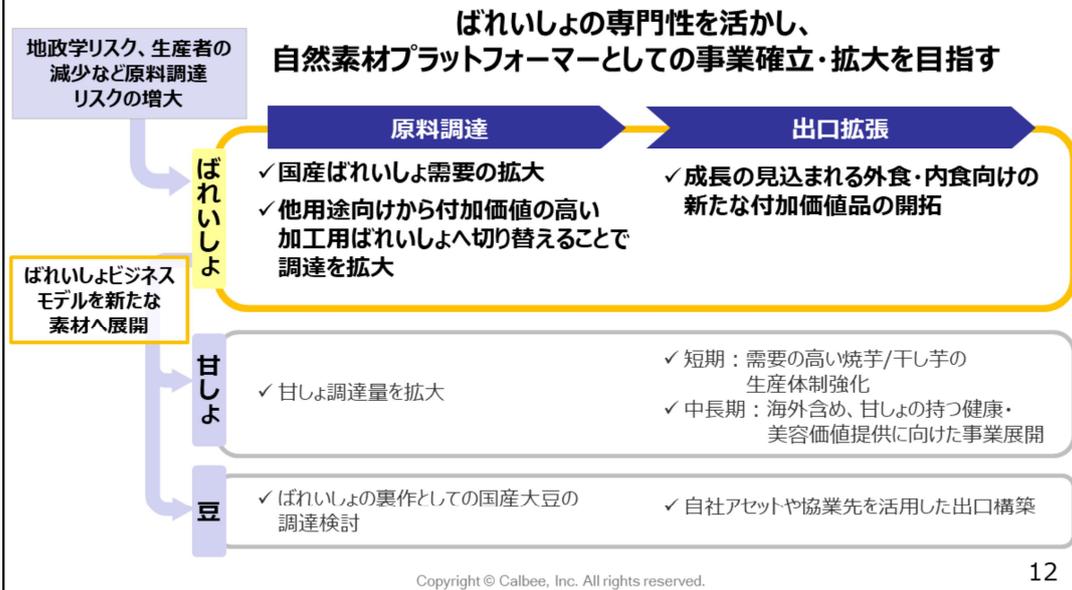
中長期的には、じゃがりこをグローバルのブランドへ育成することを目指しております。

3) アグリビジネス

掘りだそう、自然の力。
Calbee

KPI目標：新規領域売上高比率 5% (2025年度)

自然素材プラットフォームの拡張に向けた基盤強化



次に新規領域の一つでありますアグリ領域です。

ご存じのようにカルビーは日本のばれいしょの15%程度を使用しています。弊社が持つばれいしょの専門性を活かして、さらにこの分野の拡大を図っていきます。

昨今の気候変動や地政学的課題から輸入原料が高コスト化しています。そうした脆弱性を鑑みるに、益々国産原料の重要性が高まってくると考えています。付加価値の高い加工用としての圃場拡大に注力するとともに成長の見込まれる外食、内食向けなどの出口戦略に取り組んでまいります。

一方、グループ化した甘しよ事業については、ばれいしょ調達で培ったノウハウを活用しながら、甘しよ調達を拡大するとともに、焼き芋ビジネスの拡大、干し芋生産の省力化などによる生産拡大に取り組んでまいります。

4) 食と健康

振りだそう、自然の力。
Calbee

KPI目標：新規領域売上高比率 5% (2025年度)

健やかな暮らしに貢献する新たなビジネスモデルの構築

自社開発だけに拘らず、有望なスタートアップとの提携や
M&Aの機会なども積極的に検討し、事業化を推進する

総合的な食ソリューションプラットフォームの構築

生活者の状態を把握
パーソナライズ

✓ 検査・診断結果を元に、パーソナライズされた食品をD2Cサイトで提案

※先行開発事例：23年1月β版リリース
パーソナライズフードサービス「OMA MESI (おまめし)」

+

継続させる仕掛け
デジタル×ヒューマンタッチ

✓ デジタルを駆使した効率化に加え、管理栄養士の知見を活用し、生活者の行動変容を促進

✓ 生活習慣病などニーズの高い層へアプローチ

+

選択肢の拡充
多彩なソリューション

✓ 自社製品だけでなく、他社製品を含めた総合的な食のソリューションを提案するプラットフォームの構築

外部機関との連携含めた基礎研究の強化

腸内フローラ研究、睡眠研究、時間栄養学など

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

13

4 番目の領域であります食と健康です。

食を通じて健やかな暮らしへ貢献することは、創業者がかっぱえびせんを世に出したときの一つの使命でした。当時は戦後まもなくで栄養不足が最大の課題だったからです。

カルシウムとビタミン B 1 を提供する、それがカルビーの語源でもありました。

まさに原点とも言える事業を新しい時代に取り組んでまいります。

ポイントは、3 つです。

パーソナライズ、デジタル×ヒューマンタッチ、多彩なソリューションです。

パーソナライズでは、個人個人の状況に応じた製品を提案すべく、検査とアンケートに基づいての製品提供を実行してまいります。

そしてデジタル×ヒューマンタッチでは、デジタルだけでは無機的になりがちなコンサルテーション機能をヒューマンタッチでケアし、課題である食品の継続性の問題をクリアすることにトライしたいと思います。

また、多彩なソリューションでは、自社製品にこだわらず積極的に最適な組み合わせが提案できるようにしてまいります。

いずれも外部研究機関と連携し、いわゆるエビデンスベースドメディスンならぬエビデンスベースドフードをカルビーが作り上げていきたいと考えています。

事業基盤：組織・人財育成

掘りだそう、自然の力。

Calbee

変化に対応しスピーディーな経営が実行できる組織改革と、 新たな挑戦を促す人財育成を進める

組織

3リージョン事業制への組織改革を実施

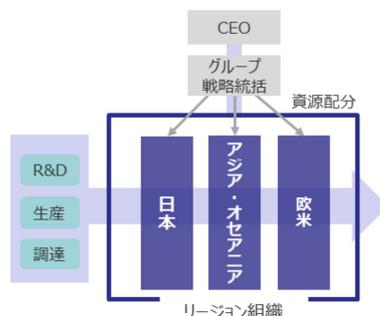
- ✓ P/L責任範囲の明確化と経営判断のスピードアップ
- ✓ 横軸機能との連携を進め、地域・リージョンの枠を超えた知の共有を促進

人財育成

多様性を活かした“全員活躍”の上で

戦略人財（経営人財・グローバル人財・DX人財）の育成強化

- ✓ 経営人財として重要なポジションの特定および候補者の選抜・育成
- ✓ カルビーのDNAを有する人財をグローバルへ配置、海外人財育成プログラム等による人財プールの拡大
- ✓ デジタル技術を活用し、価値創造・ビジネスモデルの変革が出来るDX人財の育成



“全員活躍”

従業員の
キャリア自律支援

多様な働き方による人財獲得
(副業制度、Calbee New Workstyle)

ダイバーシティ
& インクルージョン

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

14

事業基盤である、組織、人財育成です。

組織に関しましては、従来の海外カンパニー、国内販売カンパニー、国内製造という枠組みを取り払い、製造から販売までを一貫いたします。

Japan、欧米、アジア・オセアニアという3つのリージョンに大ぐりをしました。

PL責任をより明確化するとともに、権限移譲を進めます。

人財育成では、経営人財すなわち内外子会社の経営を担える人財の育成、グローバル人財の育成、DX人財の育成を強化してまいります。

事業基盤：サステナブル経営

掘りだそう、自然の力。



持続的な成長のための基盤として、サステナブル経営の進化を目指す

外部環境の変化を分析し、現在のマテリアリティ・KPIを見直し
 人権や生物多様性の課題等、対応の重要性が高いテーマを追加して、
 5つのマテリアリティと13の課題を再特定



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

引き続きサステナブル経営はカルビーの事業の基盤でございます。
 常に外部環境の変化を見据えてマテリアリティと課題の見直しをまいります。
 今回人権や、生物多様性の課題など重要性が高いテーマを追加いたしました。

国内のキャッシュ創出力をより強くするとともに、事業基盤の強化と事業ポートフォリオ変革につながる投資を行う



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

16

財務戦略を絵にしたものです。

今後3年間で得られるキャッシュフローを900億円、手許資金が300億円ございますので、累計1200億円となります。

一方で、キャッシュアウトするものは株主還元、ESG対応や自動化、省力化対応の生産性向上のための投資、そして成長投資としての国内外の既存事業成長のための設備投資、新規領域投資、海外基盤強化のためのM&Aという分け方になります。

株主還元で250億円、効率化投資で600億円、成長投資で800億円となります。

累計手許資金を上回るキャッシュアウトとなりますが、こちらは借入金を活用してレバレッジしてまいります。



**社内外の経営資源/英知を結集し、従業員と力を合わせて
変革への取り組みを進め、再び成長軌道への回帰を目指す**

従来の2030ビジョンであるNext Calbeeを更に進化させ、
次の新2030ビジョンはNEXT Calbee & Beyondとし、
事業構造の変革による再成長軌道への回帰を目指していきたいと思ひます。

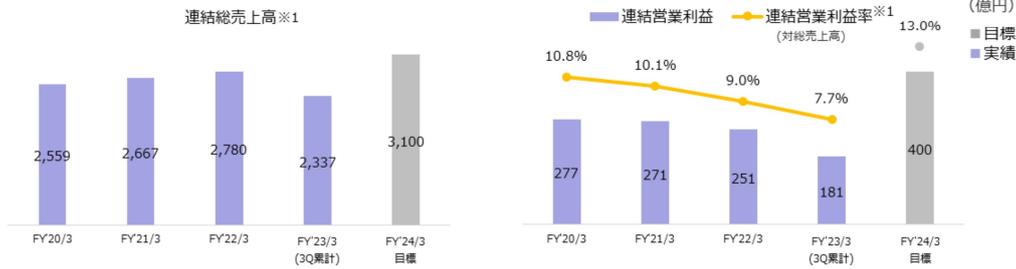
ご清聴ありがとうございました。

参考資料

中期経営計画（2020年3月期策定）の振り返り



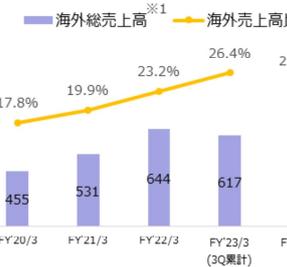
カルビーグループ



国内事業



海外事業



ROE



※1 総売上高ベース：2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用していますが、上記表記においては当該基準適用の影響を除外した金額で記載しています。

中期経営計画（2020年3月期策定）の振り返り

掘りだそう、自然の力。
Calbee

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2024年3月期 (目標)
製品食塩相当量 (2019年3月期比)	▲1.8%	▲5.4%	▲6.9%	20%削減
タンパク質の多い商品 ・売上構成比	4.1%	4.8%	5.8%	10%
女性管理職比率	20.4% (2020年4月)	21.8% (2021年4月)	23.3% (2022年4月)	30%超
国産ばれいしは調達量	37.3万トン	34.2万トン	31.9万トン	40万トン ※
フードコミュニケーション 参加者数 (累計)	7.7万人	10.8万人	16.4万人	40万人 (累計5か年)
製品フードロス (2019年3月期比)	▲20%	+74%	▲12%	20%削減
GHG排出量	+1.4%	+0.6%	▲11.4%	30%削減 ※

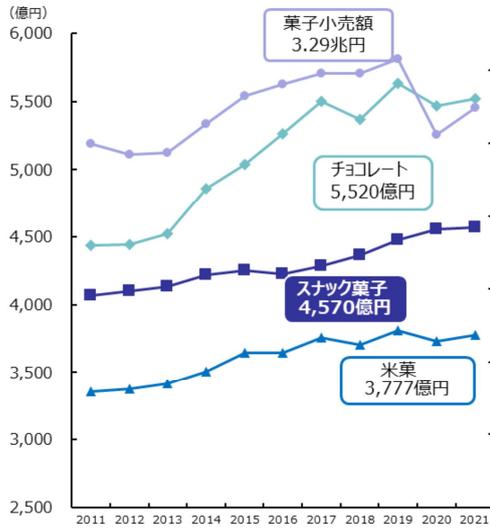
※目標達成年度は2031年3月期

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

20

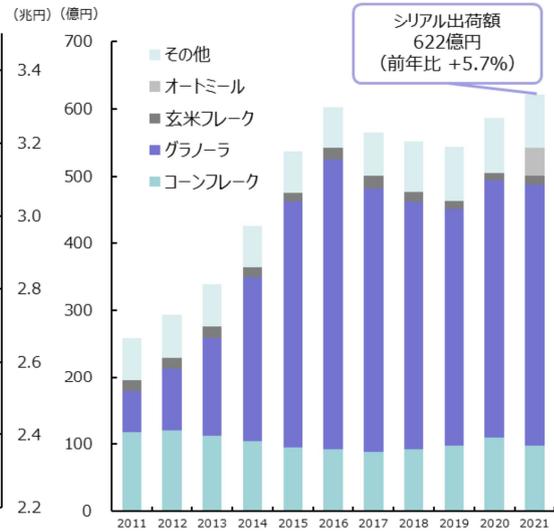
国内市場①

■ 国内菓子市場



出所：全日本菓子協会

■ 国内シリアル市場

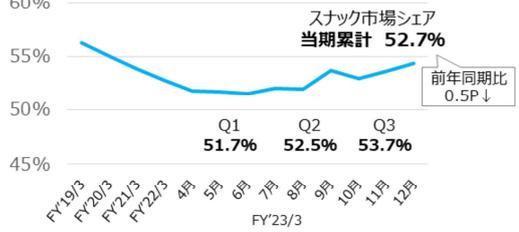
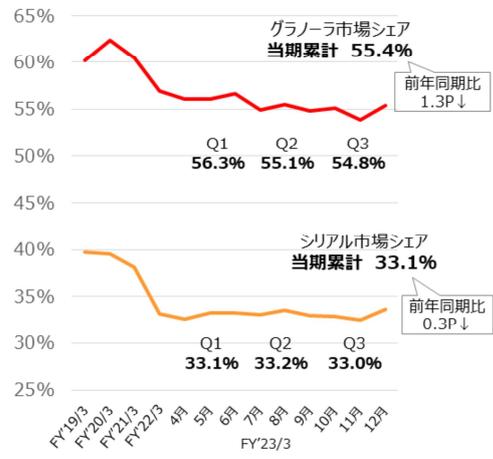
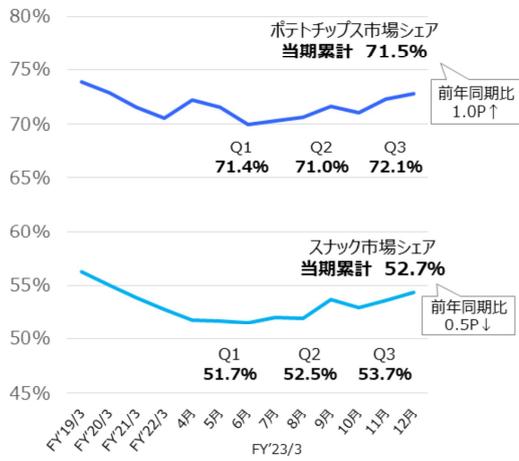


出所：日本スナック・シリアルフーズ協会

国内市場②

握りだそう、自然の力。

Calbee



出所：㈱インテージSRI+ 全国全業態 金額ベース
2022年3月期第3四半期より㈱インテージSRI+の集計範囲に変更があったため、2022年3月期第2四半期以前の数値を新集計範囲に基づき修正しています。

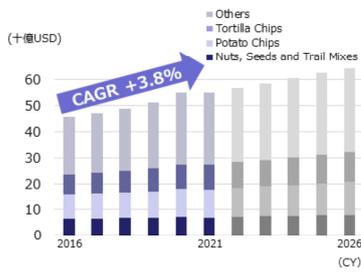
当期累計：2022年4月～2022年12月
前年同期：2021年4月～2021年12月
FY'19/3-FY'22/3：2018年4月～2022年3月

スナック市場シェア：カルビーとジャパンフritoレーの合計
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

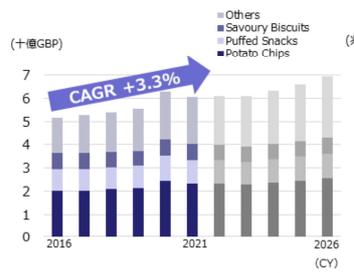
海外市場

握りだそう、自然の力。
Calbee

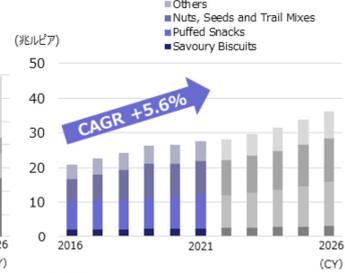
米国スナック市場



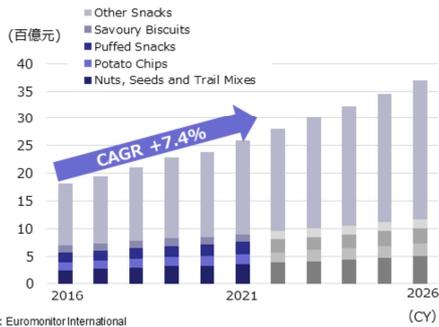
英国スナック市場



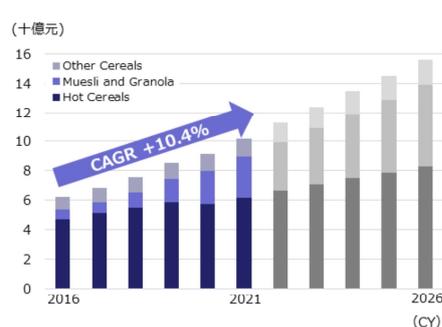
インドネシアスナック菓子市場



中国スナック市場



中国シリアル市場 (実店舗販売分)



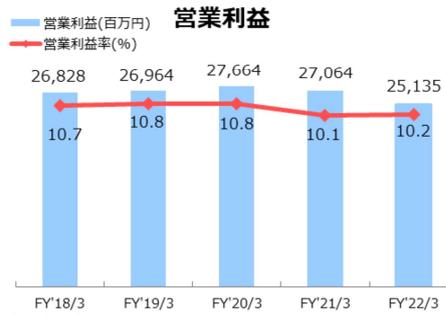
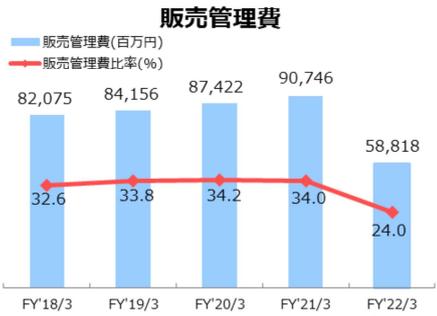
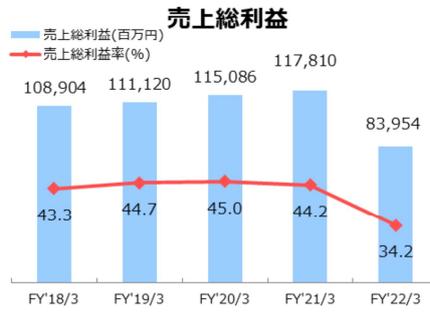
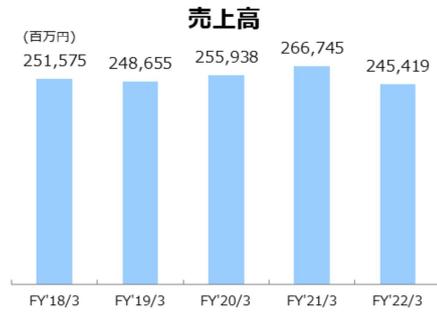
出所：Euromonitor International

カテゴリー：Snack (Savoury Snacks：Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savoury Biscuits, Popcorn, Pretzels, Other Savoury Snacks) Cereal：Breakfast Cereals (Hot Cereals, RTE Cereals) 2022-2026: 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。

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

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(リポート等)を売上高から控除する方法に変更しております。



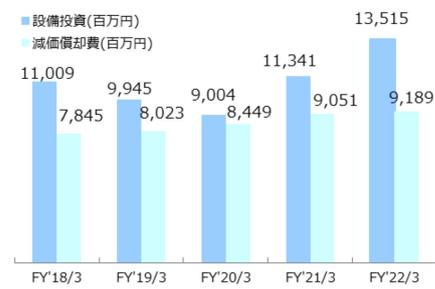
Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

業績データ②

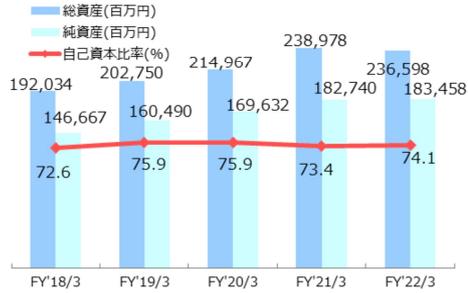
当期純利益/ROE



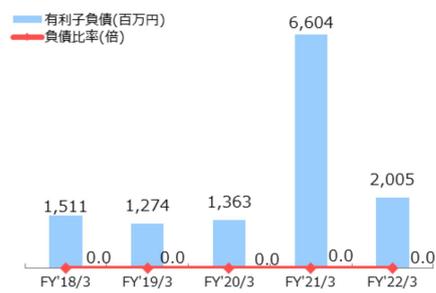
設備投資・減価償却費



自己資本比率



負債レバレッジ



本資料に関するお問い合わせ：

カルビー株式会社 IR部

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。FY'23/3は2023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、将来の業績に係る見通しであり、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。