

SECTION

01 CEOメッセージ

継続的な事業成長と サステナビリティ経営の推進により、 企業価値向上を目指す



成長戦略「Change 2025」初年度の振り返り

社長に就任してから約1年半が経ちましたが、2024年3月期は、カルビーグループを再び成長軌道に回帰させるための成長戦略「Change 2025」の初年度として大事な年だったと思います。業績面では、3カ年の成長ガイダンスを大きく上回る着地を果たし、まずは合格点だったと受け止めています。

「Change 2025」とは、今後のカルビーの成長の基盤をつくる3年間という位置づけです。次の成長のためにやるべきことを明確にし、集中的に資源を投下し、事業構造改革を行っていきます。グローバルでの事業拡大に加えて、バリューチェーンの強みを活かしたアグリビジネスや、新たな領域の食と健康事業など、次の成長の核をつくっていくことをこの3年間にしっかり準備していきたいと考えています。

これを実行するためには、まず国内コア事業の収益構造を盤石なものにすることが必要不可欠です。国内事業は、今まで機能別組織だった生産と販売の体制をリージョン制として一体化し、事業の目指す方向性を明確にしました。国内においては限られた資産・資源を活用し、無駄・無理・ムラを省き、より効果的・効率的に商品を生みだし、お客様が欲しい時に商品を手にとることができる仕組み「S&OP」の構築を進めています。S&OP (Sales

代表取締役社長 兼 CEO

江原 信

CEOメッセージ

and Operations Planning)とは、バリューチェーン全体の情報を可視化し、共有する環境を整えることで、意思決定を迅速化し、カルビー独自のバリューチェーン「10プロセス」を最適化することを目的としています。SKU*ごとの採算を見える形にし、原料、生産拠点から出荷先に至るまですべてのバリューチェーンを通した収益最大化を目指します。その結果、課題の一つである過剰なSKU数の最適化にも一定の効果が出てきています。

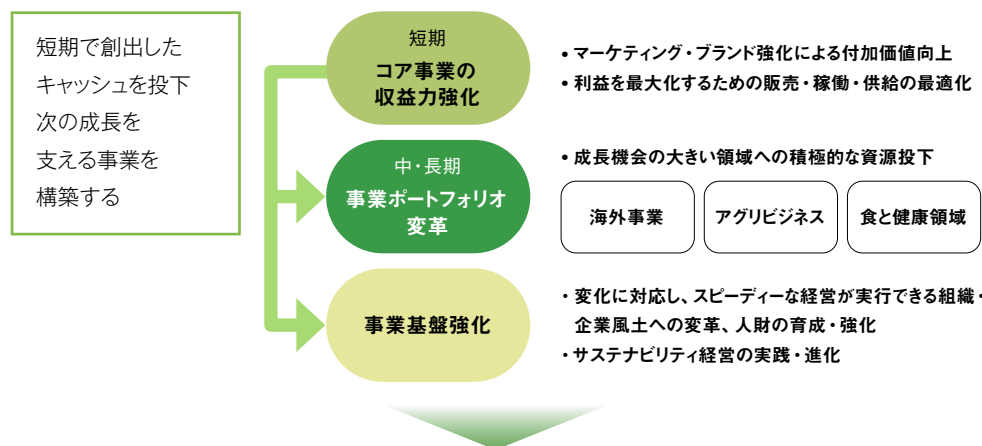
同時に重要なのが、国内におけるブランド価値の最大化です。おかげさまで国内でカルビーブランドはお客様に高く支持されていると自負していますが、ブランドの本当の価値の訴求がまだ十分ではないと思っています。原料や製法などに関する当社のこだわりをお客様にもっと知っていただき、商品の価値を理解していただく取り組みを積極的に行っていきます。

※ SKU: Stock Keeping Unitの略。受発注・在庫管理を行うときの最小の管理単位

海外事業については、売上の拡大とともに、2024年3月期はすべての海外地域で黒字を確保したことが、大きな成長の証と捉えています。今後の課題は重点地域である北米と中国です。足元で見ると、北米ではOEM事業の不振、中国では通関規制の影響を受けて業績は足踏み状態、と課題は数多くありますが、北米のスナック菓子市場の大きさや成長余力、アジアでの当社のブランド力などを考えると、北米、中国の両地域ともに中長期的に大きな成長の可能性があります。カルビーのものづくりの力を日本発ブランドとして世界各国で広め、世界のお客様に認知していただくチャンスは大きいと考えています。

新規領域での新たなビジネスモデルの構築においても挑戦を進めました。食と健康の領域においては、総合的な食ソリューションプラットフォームの獲得を目指し、2023年4月には個人の腸内フローラに合ったグラノーラを提供する「Body Granola」のサービスを開始しました。また、アグリビジネスの分野では、甘しょ事業が伸長しており、ばれいしょ

事業とのシナジーなどグループとしての総合力を活かして、今後はより付加価値を高めていく取り組みを行っていきます。新規領域に対しては、この3カ年はまだ投資の段階と考えており、将来的な事業の柱として成長させるべく、今後もスピード感を持って資源配分を強化していきます。



「Change 2025」初年度の振り返り

重点テーマ	進捗	課題
コア事業の収益力強化 	・マーケティング活動が奏功し、改定後も数量伸長 ・DXによるバリューチェーンの最適化の素地を構築	・カルビーブランドの価値に訴求余地 ・DX戦略(S&OP)の更なる推進
事業ポートフォリオ変革 海外事業 新規領域	・事業環境変化に応じた戦略転換により、海外事業で過去最高益を計上(円貨ベース) ・甘しょ事業の拡大や、「Body Granola」などの新たな取り組みを開始	・海外事業売上高の持続的成長 ・ポートフォリオ変革を支える財務戦略の見直し
事業基盤強化 	・リージョン事業部制への組織改編により、責任の明確化と実行の機動性強化 ・「車座ミーティング」を通じた意識変革の土壌形成	・組織を超えた連携強化 ・コア人材の充足と育成(経営人材、グローバル人材、DX人材) ・変革や挑戦を「自分事」とする意識改革の継続的取り組み

CEOメッセージ

2030年の目指す姿に向けた課題

現在、グループ売上高の全体の4分の3を国内事業が占め、営業利益においては国内がさらに大きな割合を占める状況です。その国内市場は少子高齢化もあり、今後大きな量的拡大は難しいと考えています。一方で、海外市場においては大きな潜在力があると見ています。具体的には、北米では、健康を意識した“Better For You”カテゴリーの中で、主力ブランド

の「Harvest Snaps」が一定の認知度を得て成長を牽引しており、営業利益率は二桁を超えています。今後はこのブランドを活かしてラインアップを拡大するとともに、既存設備の効率化を進めることで、売上拡大を目指しつつ利益も追求していきます。また、一定のブランド認知度のあるアジア・オセアニアでは、全域での売上拡大を目指します。

中国では、競争力のある価格帯で、現地ニーズに合った製品提供が今後より重要になるため、OEMによる現地製造を進めていきます。タイは、コスト競争力のある多様な生産ラインを保有しており、世界規模の生産ハブ拠点として海外事業全体での収益拡大を目指します。インドネシアは、今後の市場成長が見込まれる地域であるため、ライン増強などの投資を遂行し、事業拡大を推進します。その結果として、中長期的には、グループ全体での海外事業の売上高比率を40%程度、営業利益では30%程度まで成長させたいと考えています。

ロードマップとしては、2027年3月期以降を「再成長期」と位置づけています。2025年3月期以降はより変革の実行にアクセルを踏み込み、2026年3月期までにしっかりとその準備を整え、2027年3月期以降の再成長期を迎えられるようにしたいと考えています。

そして、事業を成長させていく際には、気候変動、生物多様性、人権など、グローバルで直面しているさまざまな社会課題への対応がより重要になってきています。特に当社の事業は、原材料をばれいしょなどの自然素材に依存している割合が高く、昨今の気候変動の影響を大きく受けています。農作物は生産量が気温に左右されやすく、ばれいしょも例外ではありません。また、農業生産者の高齢化が進む中で、農業の持続可能性も課題となっています。カルビーグループでは、「ぼろしり」などの病害虫や環境変化に強いばれいしょ新品種の独自開発に加え、栽培や収穫の一部を請け負うコントラクター事業の展開など、生産者への支援に引き続き力を入れ、ステークホルダーと協働で取り組んでいます。

また、消費者の意識も変化しており、人権や自然資本の保全に配慮した原料調達によりつくられた商品を選びたいという方も増えていると感じます。カルビーグループでは、環境と人権に配慮した認証パーム油を国内全工場に導入し、2030年目標の「認証パーム油100%使用」を前倒しで達成し、主力商品の一部にはRSPOラベルをパッケージに表示しています。今後もこれらの課題にいち早く取り組み、事業成長とサステナビリティ経営の両軸で進めていくことが、大きな課題だと感じています。

多様な人財が力を発揮し、イノベーションを生みだす

国内コア事業でさらに価値を高め、グローバルや新たな領域で新たな価値を創出していくための源泉は人財であり、全員活躍の考え方のもと、多様な人財が活躍することで、企業としてのイノベーションが生まれてくると考えています。消費者の嗜好が多様化し、どのような業界であっても、大規模なヒット商品を創出することの難易度は高まっていますが、カルビーグループでは過去からイノベーションを促進するための取り組みを行ってきました。

CEOメッセージ

イノベーションを生み出すためには、経営側がリードするだけでなく、社内から生まれてきたアイデアを経営陣がサポートすることも重要だと思っています。過去には、良いアイデアが出てくるものの、実行の段階になると自ら手を挙げる人が少なく、会社として適切な実行もできないまま、そのアイデアが立ち消えになってしまうことがありました。改めて2024年3月期から「Innovation & Beyond Award」という社内コンテストを実施したところ、国内外問わず多数の応募があり、事業化が期待できるアイデアも多く含まれていました。このことで、社内にはまだ眠っている価値が数多くあると再認識し、それらが未来の新たな事業として形になるように、会社としてしっかりとサポートしていきたいと考えています。

また、人財のダイバーシティが、イノベーションを生み出す鍵になると考えています。以前より女性の活躍推進には力を入れており、女性管理職比率を30%超にすると打ちだしています。ただ、女性だけではなく、外国人や多様な経験を持った人財の積極的な活用がイノベーションの化学反応には重要と考えています。他社との人財交流や副業の受け入れを通して新しい知見を取り入れるなど、多様な人財が集い、切磋琢磨し、互いに成長できるような企業を目指していきたいと思います。ダイバーシティの拡充に取り組むとともに、人財への投資を積極的に行っていきます。

創立100年を超えてもなお成長し続ける企業でありたい

私はカルビーグループを、1949年の創立から100年を超えてもなお成長し続ける企業にしたいと考えています。変わらないことは、企業理念、グループビジョンに表されている私たちの価値観です。「人々の健康に役立つ商品づくりをしたい」という創業の精神は、

当社の骨格になっています。一方で、変えるべきことは、現状に満足してしまう意識です。このまま変わらなくても良いという考え方が組織の中には残念ながらまだあるのが現状です。社会、環境が変化する中で、自ら変わろうという姿勢を従業員全員が持つようにしたいと思っています。

従業員と経営層とで直接対話する「車座ミーティング」は、変革への意識の浸透を図ろうと私が社長に就任してから最初に始めた取り組みです。まだ道半ばではありますが、変わろうという意欲を感じさせてくれる従業員に数多く出会うことができました。誰かがやってくれるのではなくて、自ら変わろうという意欲を全員が持てる企業を目指します。

ただ100年を目指すのではなく、100年を超えてもなお成長し、進化し続ける会社でありたい。そのためには、サステナビリティ経営の推進は不可欠です。その上で当社のグループビジョンにある4つのステークホルダー（顧客・取引先、従業員とその家族、コミュニティ、株主）に対して持続的成長をコミットしていくことが大事だと考えています。ステークホルダーの皆様におかれましては、変革するカルビーグループにご期待いただくとともに、一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

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

2024年10月
代表取締役社長 兼 CEO

江原 信