

SECTION 03

継続的な 事業成長

さまざまな事業環境の変化と課題を捉え、成長戦略「Change 2025」のもと、事業ポートフォリオの変革と、それを支える資本コストを意識した財務戦略を推進することで、将来に向けて継続的に成長できる企業へと変革を進めます。



企業価値の向上

SECTION 02

価値創造の
原動力

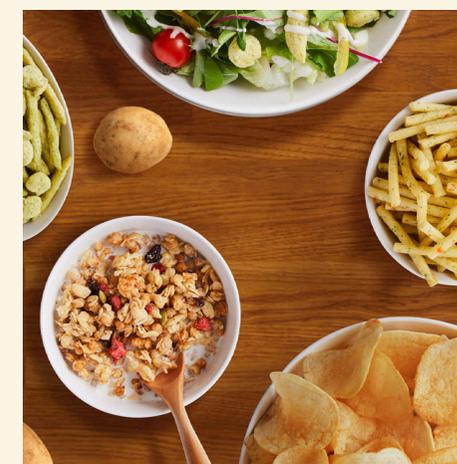
SECTION 03

継続的な
事業成長

SECTION 04

サステナビリティ経営の
推進

SECTION 05 経営基盤





CSOメッセージ

取締役専務執行役員
CSO (Chief Strategy Officer) 兼
グループ戦略統括本部長

筈 啓英

Q. 成長戦略「Change 2025」の1年目における進捗について教えてください

国内コア事業は「収益力の強化」を重点方針に掲げている中、2024年3月期は、原材料費などのコスト高騰に対応して、価格・規格改定を実施しました。値上げの中でも、カルビーの製品に価値を感じ選んでいただけるお客様が多く、懸念していた販売数量への影響が想定より軽微に留まったことは、カルビーの本来の強みを活かした結果と考えています。

次に、海外事業では「日本発グローバルブランドの展開拡大」を掲げており、北米において、日本発ブランドの「かつぱえびせん」や「じゃがりこ」などの売上が堅調に推移しています。米国ではアジアの食文化が受け入れられ、アジア、特に日本のスナックも一般に広く受け入れられるようになってきています。一方で、中国では、カルビーブランドの認知は落ちていないものの、前期は景況感の悪化や日本からの輸入規制の影響を受け、大きく減収となりました。しかしながら、海外事業全体では、インドネシアが黒字化を達成するなど、その他地域でカバーし、営業利益は過去最高となりました。10年以上にわたり海外事業を担当してきた私にとっては、これは大変感慨深いものがあります。

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

環境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る取り組みを行ってまいります。

Q. 2027年3月期以降の「再成長期」に向けた主な課題は何でしょうか

中長期では、非常に力のある国内事業に依存している事業ポートフォリオをどのように変えていくか、成長機会の大きい海外や新たな領域にどのように資源を配分するか、ということが大きな課題です。事業ポートフォリオの変革に向けて、「Change 2025」の残りの2年で優先的に取り組むべきことは、大きく3つあります。

1つ目は、国内コア事業の生産性、収益性の改善を早急に進めることです。そのために、DXの活用が不可欠です。具体的には、2024年3月期から取り組みを本格化したS&OPの推進が最優先課題であり、2027年3月期以降にその成果がしっかりと表れることを目指し、基盤整備を進めます。

2つ目は、海外事業の売上拡大のための基盤をつくることです。将来的に海外事業の売上高比率を40%程度まで高めようということは、今の倍以上の売上を目指すということで簡単な目標ではありません。海外での生産拠点の拡充を着実にいき、機会を見てM&Aなどの投資も検討し、成長を加速させていきたいと思っております。

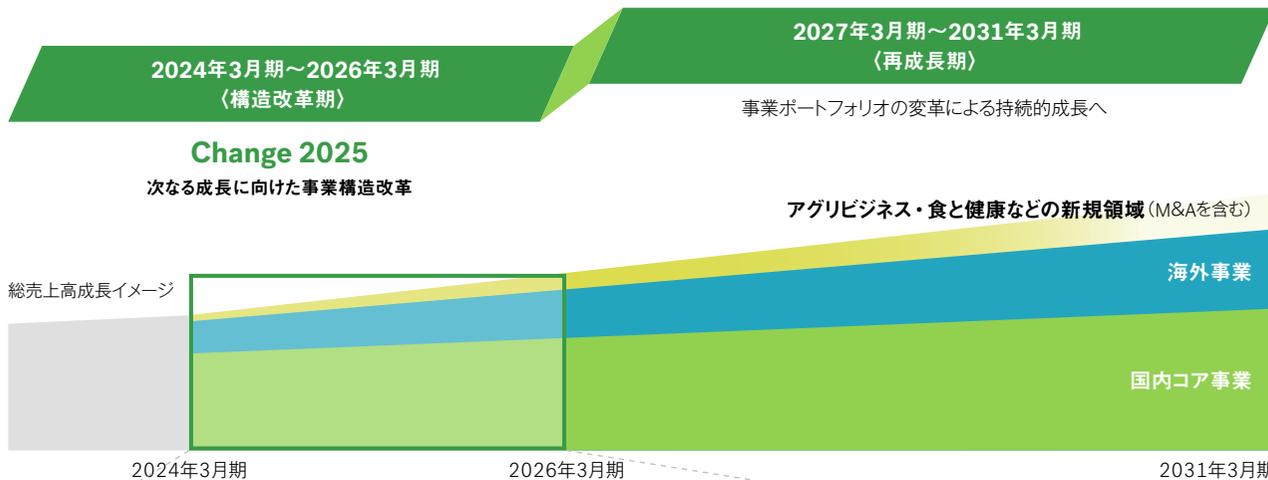
3つ目は、グローバルや新たな領域での挑戦を進める人財の強化・育成です。近年、日本から海外拠点へ派遣している人数を増やしており、海外事業に携わる従業員の数も以前と比べて絶対的に増えています。また、組織を変革して、R&Dや生産・技術など、各リージョンの成長を支援する横串機能の組織は、より一層グローバルな視点で活動するようにしています。日本で専門性を磨いた人財が、海外のビジネスを理解して知を共有していくことが大切だと考えています。

そして、「Change 2025」を通じて、カルビーが真に変革を実現するためには、従業員一人ひとりのマインドセットを変えていかなくてはなりません。高い目標を実現するためには、「できるようにするにはどうすべきか」を常に考え、前に進んでいく必要があります。従業員一人ひとりの成長に対する強い意欲を引き出すことが、カルビーの変革を進める重要な基盤となると考えています。

成長戦略 Change 2025

カルビーグループは、2023年2月に「2030 目指す姿」の実現に向けた新たな成長戦略を策定しました。さまざまな事業環境の変化と企業としての課題を捉え、サステナビリティ経営の基盤のもと、将来に向けて持続的に成長できる企業へと変革を進めます。

2024年3月期～2026年3月期を「構造改革期」、2027年3月期～2031年3月期を「再成長期」と位置づけ、最初の3カ年の構造改革期を「Change 2025」として、次なる成長に向けての事業構造改革を実行していきます。



成長戦略初年度の2024年3月期は、増収増益でガイダンスを大きく上回る実績で着地

- 国内コア事業は、販売数量の伸長と価格、規格の改定効果でコスト高騰を吸収し、収益を大きく改善
- 海外事業は、英国・インドネシアが好調に推移した一方で、中華圏で大きく減収
- 新規領域は、甘しょ事業は売上が伸長し、食と健康領域では積極的な投資により認知拡大を推進

2024年3月期進捗

成長ガイダンス	2023年 3月期実績	2024年 3月期実績	成長ガイダンス (3カ年)
オーガニック成長率	+14%	+8%	+4~6%
連結営業利益成長率	△12%	+23%	+6~8%
ROE (為替調整後ROE*)	8.5% (8.0%)	10.9% (9.5%)	10%以上

主要KPI

国内営業利益成長率	△15%	+22%	+6~8%
海外売上高比率	26%	24%	30~35% (2026年3月期)
新規領域売上高比率	3.9%	4.3%	5% (2026年3月期)

* 営業外損益に計上される為替差益の影響を除いています。

4つの事業の重点方針

① 国内コア事業

ブランド強化による付加価値の向上と販売・稼働・供給の最適化による収益力の強化

② 海外事業

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

新規領域

③ アグリビジネス

自然素材プラットフォームの拡張に向けた基盤強化

④ 食と健康

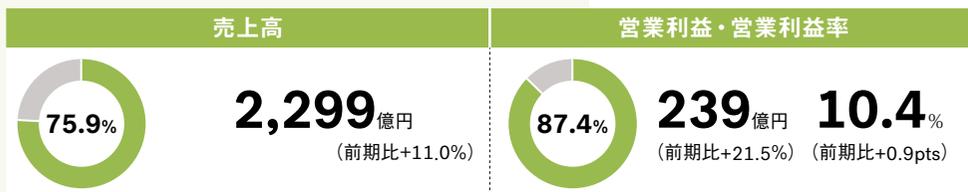
健やかな暮らしに貢献する新たなビジネスモデルの構築

事業別概況・戦略 国内コア事業(スナック菓子・シリアル食品)

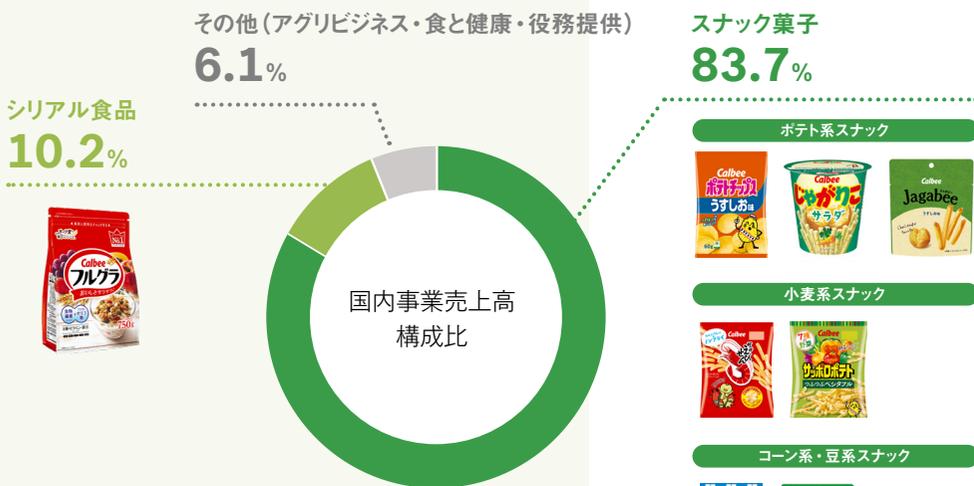
事業概要

主として自然の素材を活かしたポテト系、小麦系、コーン系、豆系のスナック菓子およびシリアル食品の製造販売を行っています。スナック菓子市場において50%以上のトップシェアを維持しています。シリアル食品では「フルグラ」が市場の拡大を牽引し、シリアル食品市場においてもトップシェアを誇っています。

2024年3月期 国内事業業績(新規領域含む)



(注) 上記グラフは、連結業績全体に占める売上高、営業利益の割合を示しています。

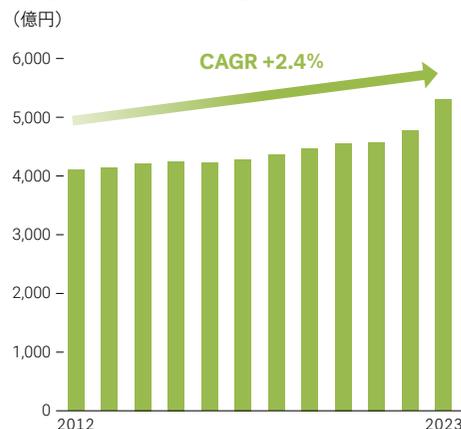


(注) 事業別売上高構成比はレポート等控除前の売上高で算出しています。

事業環境

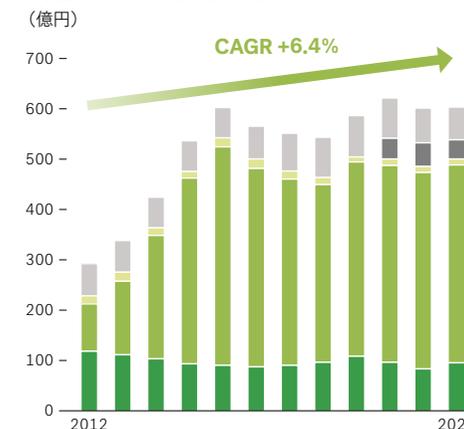
機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 食の価値観の多様化 持続可能な社会に向けた関心の高まり 旅行やインバウンド需要の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化による需要変化 労働人口の減少 自然災害や生産者減少によるばれいしよ調達リスク 原材料・動力費・物流費などのコスト高騰 インフレによる消費マインドの縮小

国内スナック菓子市場



出所: 全日本菓子協会

国内シリアル食品市場



■ コーンフレーク ■ グラノーラ ■ 玄米フレーク
■ オートミール ■ その他

出所: 日本スナック・シリアルフーズ協会

事業別概況・戦略

国内コア事業(スナック菓子・シリアル食品)



取締役専務執行役員
カルビー・ジャパンリージョン
プレジデント

井本 朗

課題と戦略

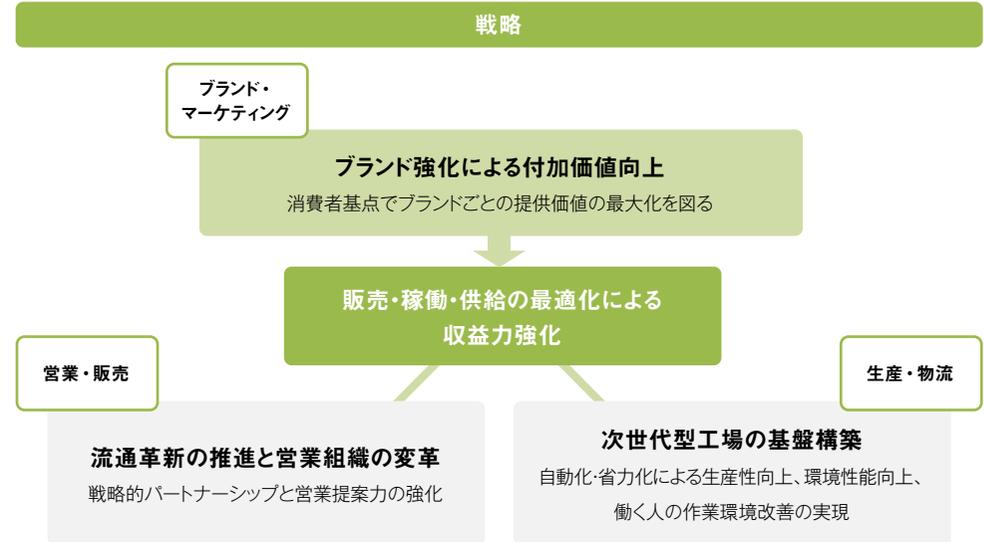
国内コア事業では、将来的には少子高齢化や労働人口減少などの外部環境変化のリスクに加え、足元では気候変動によるばれいしょ調達量減少のリスク、生産能力の不足や過大なSKU数などの課題があります。今後は、限られた資産・資源を最大限に活用して、量的拡大から脱却し、収益力の強化を進めていきます。

国内コア事業の重要課題として、「ブランド強化による付加価値向上」と「販売・稼働・供給の最適化による収益力強化」に取り組んでいます。「ブランド強化による付加価値向上」では、優先的に投資するブランドを決め、ブランド価値を強化することで、付加価値の向上を進めます。おいしさ

と楽しさに加えて、カルビーグループが長年培ってきたばれいしょの取り組みやものづくりへのこだわりといった競争優位性を分かりやすく伝えることで、より一層お客様に選択されるブランドを目指しています。また、インバウンド需要の高まりにより成長機会の大きい土産・ギフトの分野においては、グループ各社の同事業を集約し、グループシナジーの最大化を図っています。

「販売・稼働・供給の最適化による収益力強化」では、過大となっているSKUの適正化を進め、限りある資源をより付加価値の高い製品展開に向けて集中投下することで利益の最大化を目指しています。その仕組みづくりとして、S&OPの取り組みをDXを交えて進めています。

また、2025年3月期には、新工場「せとうち広島工場」(広島県広島市佐伯区)が稼働を開始します。従業員の働き方や地球環境に配慮した次世代型工場として、生産効率の向上と生産能力不足や労働人口減少の解決を図り、持続的な成長を目指していきます。



最新鋭マザー工場「せとうち広島工場」2025年から操業開始へ

新工場「せとうち広島工場」は、当初の計画通り建屋の建設工事が完了し、2024年6月28日に引き渡しが行われました。当工場は、ポテトチップスや「Jagabee」、小麦系スナックなどを年間約280億円生産する能力を有し、優れた環境性能・生産性向上・作業環境改善を実現する最新鋭マザー工場として、2025年1月より順次操業開始を予定しています。既存拠点および関東エリアに建設予定の新工場(茨城県下妻市)とともに、国内地域間の需給バランス全般の最適化と効率的なバリューチェーンの実現を目指します。



引き渡しを終えたせとうち広島工場

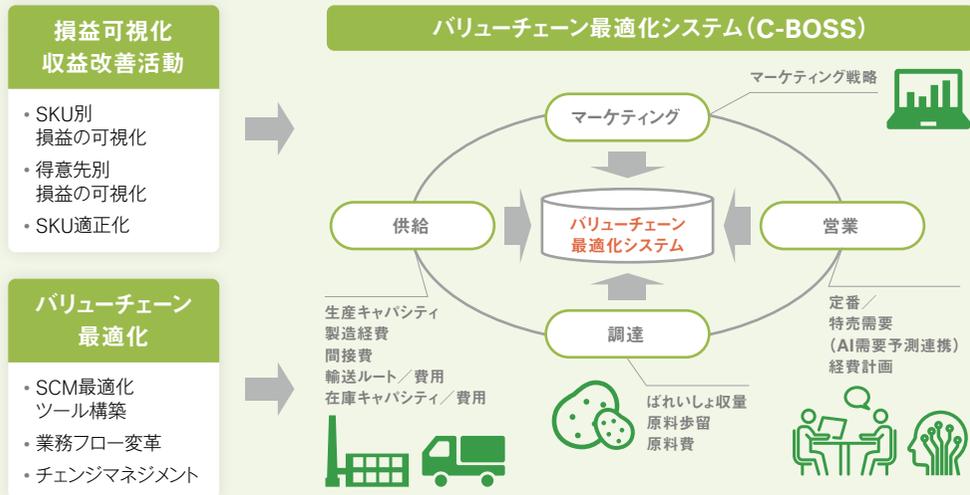
事業別概況・戦略

国内コア事業(スナック菓子・シリアル食品)

収益力強化を支えるDX戦略

国内コア事業においては、限りある資産・資源(原材料、生産設備、人的資本など)をより付加価値の高い製品展開に向けて集中投下し、収益力強化を目指します。そのためには、スピーディーに全社最適な意思決定ができる環境の整備が重要であり、その基盤となるのがDXです。カルビーグループのDX戦略は、トップダウンによるS&OP(Sales and Operations Planning)の仕組みづくりと、DXの裾野を広げる役割を担うボトムアップの両輪で取り組んでいます。

S&OPは、バリューチェーン上の情報を可視化し、速やかに収益最大化の最適解を導き出す仕組みづくりで、大きく2つの取り組みにより進めています。1つ目は、SKUや得意先ごと損益可視化・精緻化による収益改善活動です。SKU別損益の可視化は、バリューチェーン全体の利益構造が明確になることで、全社最適なマーケティング戦略の構築や製造・物流プロセス変革など、部門を超えた意思決定に活かすことができます。さらにこれを拡大し、得意先ごとにSKU単位の損益可視化を進め、自社だけでなく得意先との相互利益になる、より細やかな営業戦略につなげていきます。



パラメーターを操作することで瞬時にシナリオを策定し、コスト情報、制約情報をもとに最適供給計画をシステム上で立案

2つ目は、販売予測から最小コストでの供給計画を立案し、収益性をシミュレーションする独自の「バリューチェーン最適化システム(C-BOSS*)」の構築です。C-BOSSの構築により、事業環境や顧客動向が変化する中でも、収益拡大に向けた最適な意思決定の精度とスピードを上げることができ、組織横断的な経営課題の解決が可能になります。売上高の50%以上を占めるばれいしょビジネスでは、主要原料であるばれいしょは気候変動などにより収量や品質にばらつきが生じます。原料の状況や需要動向と密接に連動したバリューチェーン全体のコントロールが、事業運営上特に重要です。C-BOSSを用いたデータドリブンなアプローチとPDCAサイクルの高速化によりこれを実現していきます。

ボトムアップのDXは、現場のデジタイゼーションからはじまりました。人材を育成しながら、日報や原料ばれいしょに関する情報のデータ化、AIを活用した需要予測ツールの作成など、デジタイゼーションによる業務改善を現場主導で進めてきました。ボトムアップで作成したデータをシステムでつなぐことにより、販売・稼働・供給の最適なプランをシミュレーションできるようになります。

2023年4月にS&OP推進本部を立ち上げ、経営主導の下スピード感をもって進めてきました。2024年3月期はSKU別損益の可視化やバリューチェーン最適化の素地構築に取り組みました。今後は、可視化した損益ツールの活用と可視化範囲の拡大を進めます。また、C-BOSSについては、小規模でスピーディーに構築・実証を行った後、国内コア事業全体での実装を目指します。併せて、DXを用いたS&OPを着実に推進するためには、業務プロセスの変革や従業員の意識改革が必須です。これらの改革にも取り組んでまいります。

* C-BOSS: Calbee Business Optimization Simulation System の略称



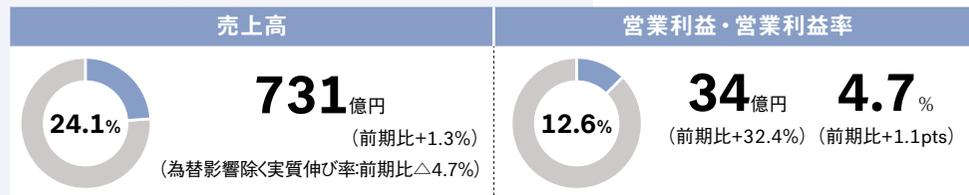
湖南工場をモデルとしてDXによるオペレーション改革を推進

事業別概況・戦略 海外事業

事業概要

日本で培った製品の加工技術を活かし、現地の市場環境や消費者ニーズなどを勘案し、各国・地域で異なる製品を9つの国・地域で展開しています。また、各国間で製品輸出入を連携して行う、グローバルサプライチェーンを構築しています。北米と中華圏を重点地域として位置づけ、それぞれの市場環境に応じた施策を進めていきます。

2024年3月期 海外事業業績



(注) 上記グラフは、連結業績全体に占める売上高、営業利益の割合を示しています。

アジア・オセアニア

55.8%



欧米

44.2%



海外事業売上高
構成比

(注) 海外地域別の売上高構成比はリベート等控除前の売上高で算出しています。

カルビーグループの海外展開の歴史

創業期・成長期 ~2000年代	改革期 2010年代~
1970	北米進出
1980	タイ進出
1994	香港進出
2002	中国製造子会社設立
2011	韓国合弁会社設立
2012	中国(杭州)合弁会社設立
2013	インドネシア進出
2014	英国進出 フィリピン合弁会社設立
2015	シンガポール販売子会社連結化 スペイン販売子会社設立 中国販売子会社設立(香港) 中国(杭州)合弁会社持分譲渡
2016	オーストラリア販売子会社設立
2017	マレーシア生産拠点(持分法適用)設立 スペイン販売子会社解散および清算
2018	フィリピン合弁会社株式譲渡 英国Seabrook Crisps Limited (Seabrook社) 事業買収
2019	米国Warnock Food Products, Inc (Warnock社) 買収 中国販売子会社設立(上海)
2022	タイGreenday Global Co. Ltd.買収



北米進出当時の
Calbee America, Inc.



PT. Calbee-Wings Foodの工場外観
(インドネシア)

事業別概況・戦略

海外事業 欧米



執行役員
カルビー欧米リージョン
プレジデント

堤 亮

事業概要

北米では、主に日本の「さやえんどう」の製造技術を活かした豆系ヘルシースナック「Harvest Snaps」、「かつばえびせん」、ポテトチップス、「じゃがりこ」などの日本発ブランドの販売を行っています。

英国では、2018年10月に買収したポテトチップスの老舗ブランドである「Seabrook」に加えて、「Harvest Snaps」を展開しています。

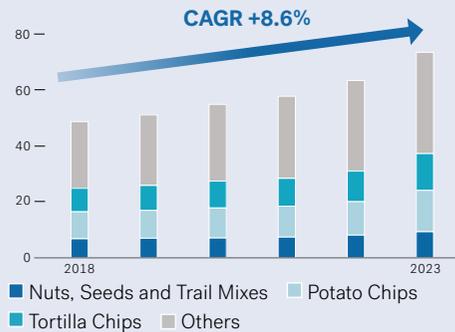
2024年3月期 欧米リージョン業績

売上高	営業利益・営業利益率	
365 億円 (前期比+12.3%) (為替影響除く実質伸び率:前期比+3.6%)	11 億円 (前期比+7.2%)	3.1 % (前期比△0.2pts)

(注) 売上高はリポート等控除前の金額を記載しています。

▶ 米国スナック菓子市場

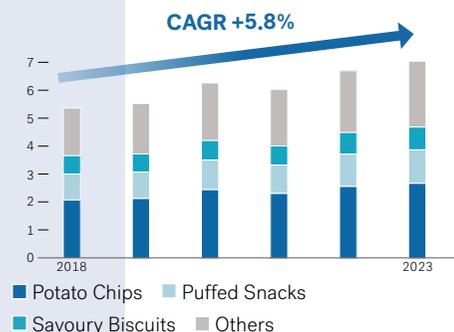
(十億米ドル)



出所: Euromonitor International

▶ 英国スナック菓子市場

(十億英ポンド)



事業環境

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> スナック菓子市場の継続的成長 健康志向の高まり、定着 アジア系食文化への関心の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 大手メーカーの高い市場シェア インフレによる低価格商品（プライベートブランド）へのシフト 労務費の高騰

課題と戦略

欧米市場では、大手メーカーが高いシェア占めているため、徹底した差別化が成長のポイントです。また、健康志向の高まりから、“Better For You”カテゴリーへの関心が高まっています。“Better For You”カテゴリーで伸長している「Harvest Snaps」をはじめとして、「かつばえびせん」、ポテトチップス、「じゃがりこ」といった独自の日本発ブランドを基軸に差別化を図り、成長しています。



「Harvest Snaps」の派生ブランド「Crunchy Loops」

北米の「Harvest Snaps」は野菜売り場から販売がはじまり、原料が豆でグルテンフリーであることから“Better For You”カテゴリーで一定の認知を得てきました。2022年3月期にリニューアルした「Harvest Snaps」の派生ブランド「Crunchy Loops」は、レンズ豆を使用し、噛み応えのある食感が受け、売上の拡大に貢献しました。また、若年層を中心としたアジア系食品需要の高まりを受け、「かつばえびせん」、ポテトチップス、「じゃがりこ」などは、アジア食品のエスニック棚から米系主要スーパーのスナック菓子売り場への配荷を広げ、高い成長率を遂げています。今後も、営業・マーケティング・開発体制を強化し、ラインアップや配荷の拡充を進め、さらなるシェア拡大を目指します。

英国では、特定の地域で高い認知度を誇る「Seabrook」ブランドを中心に売上を拡大しています。この認知度を活用し、コーンやペレットスナックなどの素材や製法を変えたラインアップ拡充によるブランド強化を進めるとともに、生産能力も増強し、収益拡大を追求していきます。

事業別概況・戦略

海外事業

アジア・オセアニア



常務執行役員
カルビーアジア・オセアニア
リージョン プレジデント

森岡 貞一郎

事業概要

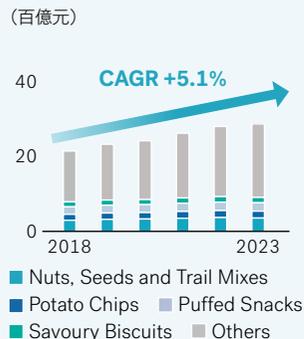
アジア・オセアニアでは、中国、シンガポール、オーストラリアなどの販売拠点、タイやインドネシアなどの生産拠点と多くの地域で事業展開しています。中国では、スナック菓子、シリアル食品を取り扱っており、「フルグラ」、「Jagabee」などの日本発ブランドの輸入販売を行っています。その他の地域では、スナック菓子を中心に展開し、タイからは北米やオーストラリアなどへ製品供給も行っています。

2024年3月期 アジア・オセアニアリージョン業績

売上高	営業利益・営業利益率	
460 億円 (前期比△6.9%) (為替影響除く実質伸び率:前期比△10.9%)	23 億円 (前期比+50.1%)	5.0 % (前期比+1.9pts)

(注) 売上高はリポート等控除前の金額を記載しています。

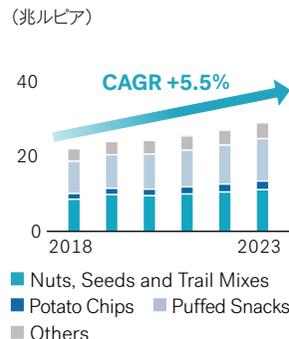
▶ 中国スナック菓子市場



▶ 中国シリアル食品市場



▶ インドネシアスナック市場



(注) 中国スナック菓子市場の集計範囲を2022年3月期より変更しています。

出所: Euromonitor International

事業環境

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 日本ブランド、日本品質に対する高い信頼感 高い市場成長率 所得水準の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 新興企業の台頭 地政学リスク ビジネス上の規制 模倣・技術流出リスク 人件費の高騰

課題と戦略

アジア・オセアニアでは、市場規模や成長率、インバウンドをきっかけに得たカルビーブランドへの高い認知度のある中国を重点地域として定め、日本発ブランドの拡大を目指しています。当初、中国への集中投資により早期成長を目指していましたが、前期から続く景況感悪化や規制強化などを踏まえ、投資の見直しを行っています。中国は将来成長に向けた準備を進めながら、その他の地域にも効率的に資源投下し、アジア・オセアニア全体での持続的な成長を目指します。

カルビーグループは、アジアに競争力のある生産拠点を構築しています。中でも、タイの製造拠点はコスト競争力があり、高品質で多様な製品の生産ラインを有しています。その優位性を活かし、北米、オーストラリアを中心に輸出を強化するなど、グローバルなハブ拠点として供給力を高めます。また、市場成長率の高い地域であるインドネシアでは、生産能力増強投資を行い、ポテトチップスの継続的な新製品投入や「Guribee」の拡売を進め、市場成長率以上の売上拡大を目指していきます。

また、中国では、将来の売上成長に向けて、商品力強化とそれを支える生産体制の構築、営業体制の強化を図ります。「フルグラ」や「Jagabee」などの日本発ブランドを現地でOEM生産することで、高い品質を維持しながらも手頃な価格帯の製品の供給を進めます。そして、Eコマース中心から、小売店舗への配荷拡大のための営業体制の見直しを進めます。

事業別概況・戦略

新規領域 (アグリビジネス・食と健康)

事業概要

成長戦略において、アグリビジネスと食と健康を注力すべき新規領域として定め、将来の成長事業の探索を進めています。アグリビジネス領域においては、ばれいしょの専門性を活かし、原料調達から商品開発・販売まで、自然素材プラットフォームとして事業を推進します。また、食と健康領域においては、健やかなくらしに貢献する新たなビジネスモデルとして、総合的な食ソリューションプラットフォームの構築を目指し、自社開発に加え、外部機関やスタートアップとの提携などを積極的に進めていきます。

甘しょ事業

カルビーグループは国内最大級のさつまいもの取扱量があり、国内から海外まで販売を広げています。主に量販店向けに、オリジナルブランド「紅天使」を焼き芋用原料として販売し、焼き芋を中心としたスイーツやギフトを販売する直営の店舗事業、通信販売事業も行っています。ばれいしょ事業ではこれまでに「10プロセス」という原料の種子、圃場の「川上」から、消費者に近い店頭「川下」までの幅広いバリューチェーンの中で、その専門性を高めてきました。甘しょとばれいしょはバリューチェーン上の親和性が高く、ばれいしょで培われた知見・ネットワークも活用しながら、甘しょ調達量や販売の拡大を進めていきます。



オリジナルブランドの「紅天使」

ばれいしょ事業と共通するバリューチェーン



食と健康

カルビーグループの新たな食の領域として、食と健康事業を推進しています。個人の検査結果に基づいてパーソナライズされた食品を提案し、利用者が継続できる仕組みをつくり、最終的には自社製品だけでなく総合的な食ソリューションを提供できるプラットフォームを構築していきます。一人ひとりの腸内環境に合ったグラノーラを提供するパーソナライズフードプログラム「Body Granola」では、2024年4月から管理栄養士による食事コーチングサービス*の提供を開始しました。今後もサービスの充実と、認知および事業拡大に努めていきます。



* パーソナルオンライン食事コーチングサービスとして、管理栄養士がそれぞれのライフスタイルに合った食生活の見直し方や、腸内環境に合う食材や調理方法のアドバイスを実施

特集

カルビーが描く食と健康の未来



代表取締役社長 兼 CEO

江原 信

株式会社メタジェン

代表取締役社長 CEO

福田 真嗣

対談

「Body Granola」で、 人々の健やかな暮らしに貢献

カルビーは、食と健康領域の新たなビジネスモデルの確立に向け、

2023年4月に、「Body Granola」の提供を開始しました。

その開発の経緯や今後の展望について、共同開発先の一つであり腸内環境研究で

国内最先端の(株)メタジェン代表取締役社長CEO 福田真嗣氏と、

当社代表取締役社長兼CEO 江原信の対談をご紹介します。

これまでの開発経緯

福田 江原さんとの最初の出会いは、コロナ禍の2020年でした。免疫機能に対する世の中の関心が非常に高まっていた時期で、当社は腸内環境が免疫機能に与える影響についてのウェビナーを開催していました。腸内細菌の集団を腸内フローラと呼びますが、そのタイプは個人で異なることから、免疫機能の増強に向けて腸内フローラのエサとなる食の層別化が必要なことは科学的に明白でした。そのウェビナーに参加されていたカルビーの大塚さん(新規事業本部 新規事業部 部長(当時))と意見交換をさせていただいたところから縁につながり、江原さんにお会いすることができました。

江原 そうでしたね。ウェビナーの内容については事前に伺っており、私個人としても、大変興味深く感じていました。プロバイオティクスのように腸内細菌そのものを扱うアプローチの場合は、ヨーグルトのような発酵食品など、当社としても新たなプロダクトの開発が必要となります。しかし、腸内細菌が好んで食べる素材となるグラノーラは、もともと当社の主力製品のひとつです。また、これまでも当社はグラノーラを健康志向の製品として売りだしてきましたが「Body Granola」の提供を通じて、エビデンスに基づいた売り方ができるようになることが魅力的でした。いわば“Evidence-Based Food”という新たなジャンルをカルビーが確立できる契機になるのではないかと期待しています。

▶ Body Granola サービス概要



- 個人の腸内フローラを検査し、検査結果を参考にグラノーラを選択する定期購買型のD2Cサービス
- (株)メタジェン(監修・研究開発)と(株)サイキンソー(腸内フローラ検査・解析)との共同事業



特集

カルビーが描く食と健康の未来

機会と課題

福田 サプリメントを日常的に服用している人のうち、その効果を実感している人は実はそれほど多くありません。その要因として、サプリメントが個人差を考慮してつくられていないことがあります。腸内フローラは人それぞれ異なるため、個々人の腸内フローラに合ったプロダクトが必要となります。その点、グラノーラは個々人が持つメインの腸内細菌に合わせてさまざまな素材を組み合わせることにより、個人差に合わせて提供することが可能であり、多くの方に効果を実感していただけるものと考えています。

江原 「Body Granola」の開発は、まさに当社の企業理念に即したものであり、販売拡大に努めることはもちろん、個人差を踏まえた考え方を普及させていくことも私たちの責務であると考えています。お客様にストレスなく続けていただき、効果を実感していただけるよう工夫を重ねていきます。

福田 サービスの提供開始から1年以上が経過し、現在2万人を超えるお客様にご利用いただいています。それだけの方々が腸内環境の検査を実施したということであり、それ自体にも大きな価値があります。例えば、何らかの病気になると腸内フローラが変化することが分かっていますので、健康な時に1回でも検査しておくことで、将来的に病気の予防などに役立てることが期待できます。

江原 認知度は大分高まってきましたが、まだまだプロモーションが不十分だと感じています。より広く、多くの方に「Body Granola」を知っていただく努力が必要です。まずは、どの世代をターゲットとすべきかを見極め、その世代に適した方法で集中的にプロモーションを行うなど、これまでとは異なるアプローチにも取り組み、利用者数を増やしていきたいと思っています。

福田 メタジェンは、「腸内環境から病気ゼロを実現する」ことを目指しています。そのためには、腸内環境の検査が当たり前になるような文化を形成することが必要だと考えています。カルビーは、製品の提供を通じて文化形成を実現してきた企業です。例えば、「フルグラ」は、本当に多くの方に愛されている製品ですが、朝食に取り入れることを提案し、売上を大きく伸ばしたと伺っています。幸運にも、そのような実績のある企業と「Body Granola」の開発を実現することができ、大変嬉しく思っています。

今後の展望

江原 将来的には海外にも展開していきたいですね。例えば、東南アジアなどでは、富裕層や中間所得層が増えており、健康を意識する傾向が高まっていますので、「Body Granola」のようなサービスに対するニーズも今後高まってくることが予測されます。

福田 同感です。私たちはシンガポールに支社を置いています。東南アジアについては、食の欧米化に伴い、大腸がんや潰瘍性大腸炎などの疾患が増えつつあります。そのような国で健康なうちから腸内環境を考慮する重要性を普及するためにも「Body Granola」を展開し、海外でも腸内環境から病気ゼロを実現することを実践していきたいと考えています。

江原 冒頭で申し上げたように、「Body Granola」を起点に、シリアルだけに留まらず、エビデンスに基づいた新たな食のサービスを展開していきたいと思っています。例えば、ペットの腸内フローラを検査し、検査結果に適したペットフードを提供するなど、さまざまな可能性が広がっています。そのためにも、まずは「Body Granola」を一人でも多くの方にお届けすることが重要です。「Body Granola」自体にもまだまだ改善の余地がありますので、引き続き互いに協力し合い、サービス向上に取り組んでいきましょう。



特集

カルビーが描く食と健康の未来

食べる楽しみを保ち続けるために

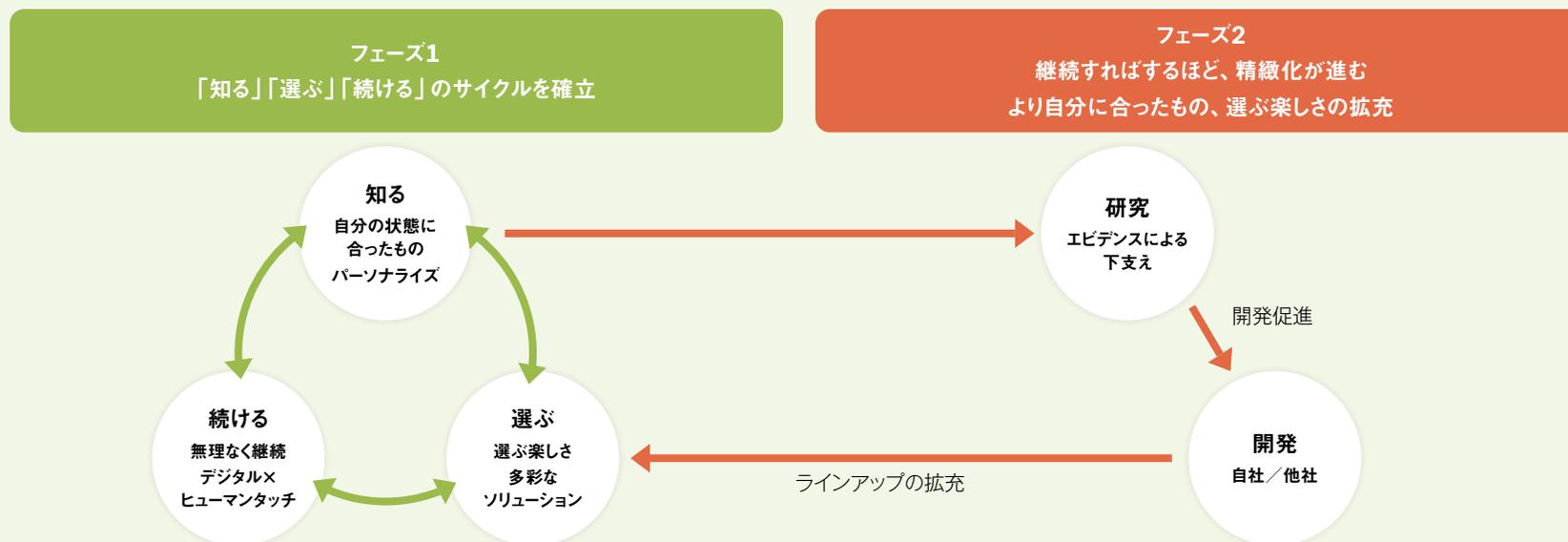
カルビーグループでは、食と健康を注力すべき新規領域の一つとして定め、将来の成長事業の探索を進めています。人間にとって、食べることは日常生活における大きな楽しみの一つですが、近年は糖尿病など生活習慣病の増加に伴い、食べる楽しみを保ち続けることができない方が増えています。食べることを楽しむための土台となるのが心身の健康です。健康のためには、まず、自分自身の健康状態を知ること、次に自分に合った効果的な食を選ぶこと、そして、無理なく続けることが重要だと考えています。カルビーでは、企業理念に掲げる健やかなくらしにつながるステップを実現するために、科学的なエビデンスに基づいた総合的な食ソリューションプラットフォームの構築を目指しています。

総合的な食ソリューションプラットフォームの構築に向けて

その一例が、2023年4月にサービスを開始した「Body Granola」です。個人の腸内環境を検査し、一人ひとりにパーソナライズされたグラノーラを定期的にお届けするサービスです。自分自身の腸内環境を知る、それに適したグラノーラを選ぶ、無理なく続ける、といったサイクルの確立を目指しています。そして、蓄積されたデータを活用し研究を進めていくことで、新たな商品開発につなげ、将来的には他社の商品も含めてラインアップの拡充を図っていきます。

カルビーでは、「Body Granola」を皮切りに、総合的な食ソリューションプラットフォームの構築に向けて、検査や診断結果に基づいてパーソナライズされた食品の提案や、専門家の知見やAIを活用した継続しやすい仕組みづくりを進めていきます。外部機関や有望なスタートアップとの提携を強化しながら、健やかなくらしに貢献する新たなビジネスモデルの構築を目指します。

総合的な食ソリューションプラットフォーム概念図



財務戦略

執行役員
CFO 兼
財務・経理・IR 本部長

田邊 和宏

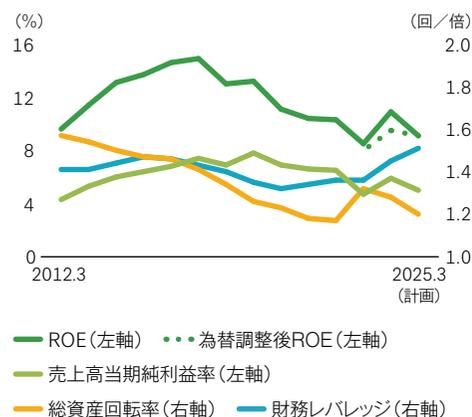


財務健全性を確保しながら成長に向けた最適投資を推進し、企業価値の向上を目指す

財務戦略を転換した背景

カルビーグループは、これまで既存設備を有効活用し、国内を中心とした量的成長による収益拡大を優先する戦略を推進してきました。しかし、国内の少子高齢化による市場の成熟化や海外事業の成長機会の増加に伴い、その戦略を大きく転換すべく成長戦略「Change 2025」を掲げ、成長に向けた変革に取り組んでいます。その中で、私がCFOとして求められていることは、この成長戦略を確実に実行し、加速させるための財務戦略を策定し、それを遂行することです。

▶ ROEとその構成要素の推移



今回財務戦略を転換した背景としては、「Change 2025」において、事業ポートフォリオ変革や事業基盤強化のために積極的な投資が必要であり、その投資に対応するため資金調達の必要性が高まっていること、さらには、持続的な企業価値向上に向けて、従来の期間損益を重視した経営ではなく、資本コストを意識した経営への転換が求められていることが挙げられます。

企業価値向上に向けた変革を支える財務戦略

企業価値の持続的向上のための財務戦略は、以下3つの方針で進めていきます。

1つ目が、収益の質的向上です。成長領域への積極的な投資によって、事業ポートフォリオを大きく変えていきます。具体的には、「Change 2025」で提示されている通り、国内コア事業の収益性を高めながら、成長領域である海外事業、新規領域への投資配分を強化することを財務戦略によって支えていきます。国内コア事業では、2025年1月より順次操業開始予定の「せとうち広島工場」に続き、関東エリアの新工場への投資により、東西2つのマザー工場で国内事業を支えていく体制を整えていきます。また、成長性の高い海外事業への投資配分を強化し、トップラインの成長を目指します。そして、より中長期的なリターンを追求するため、新規事業領域のアグリビジネスおよび食と健康に対しても投資配分を強化し、新しい芽を育てていきます。このような事業ポートフォリオ変革を加速すべく、2024年3月期に組織改革を行い、日本、欧米、アジア・オセアニアの3リージョン事業制を導入し、より早い意思決定で投資・回収サイクルを進めるための体制を構築しました。

これまででは営業利益を重要指標として事業成長と効率化を図ってきましたが、今後は、事業ポートフォリオの変革に向けて成長領域への積極的な投資を行っていく中で、事業からどれだけキャッシュを稼ぐことができているのかを測るため、EBITDAを重要指標としていきます。

2つ目が、財務健全性の確保です。当社は2023年12月に「ポジティブ・インパクトファイナンス」による資金調達を実施しました。これは、上場以来初めての長期有利子負債の借入となります。今後は、借入を含めた最適な資本構成を考え、財務健全性を保ちながら、能動的な資本効率性の向上や資本コスト水準の適正化に取り組みます。

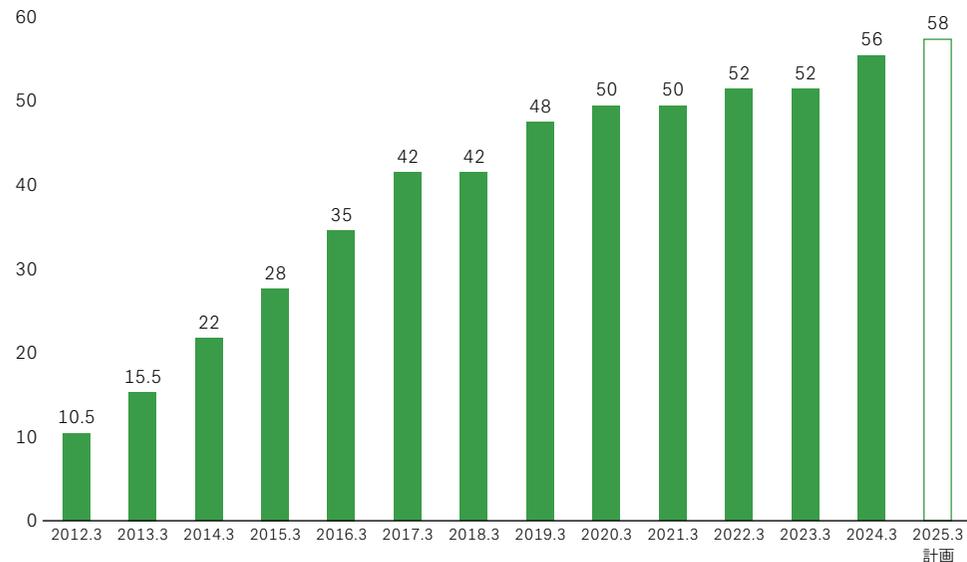
財務戦略

財務戦略方針

<p>収益の質的向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオの成長に向けた最適な投資を実現 資本コストを意識した投資判断とリターンへの追求 資本収益性改善を目指す経営管理の導入
<p>財務健全性の確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> 財務リスクの管理と財務安全性の確保 最適資本構成による資本コスト水準の適正化 全社戦略実行のための資金調達手段の確保
<p>株主還元の適切な実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> 持続的かつ安定的な株主還元の実施 中長期的な視点での株主還元の引き上げ 機動的な資本政策の遂行(配当政策、自己株式取得)

配当金・DOE・総還元性向・自己株式取得の推移

1株当たり配当金(円)

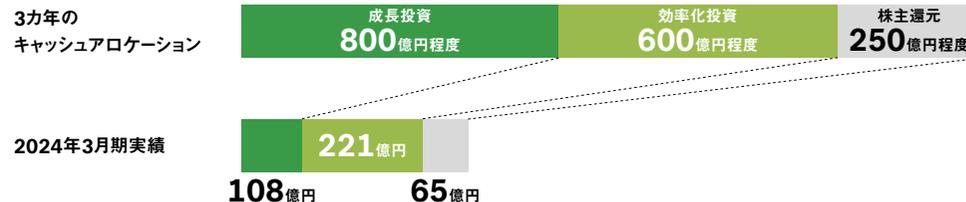


	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3(計画)
DOE(%)	3.9	3.8	3.8	3.7
総還元性向(%)	103.7	125.3	35.2	40.2
自己株式取得(億円)	120	120	—	—

3つ目が、株主還元の適切な実施です。市場との対話の中でも、「成長を志向する中で、株主還元をどのように変えていくのか」を問われることが多くあり、積極的な投資を行いながら株主還元の充実も図ることが重要であると考えています。今後の株主還元としては、DOE4%、総還元性向50%以上を目標に安定的な増配を実施し、株式の流動性も鑑みながら、自己株式取得を含め、機動的な資本政策を遂行していきます。

3カ年のキャッシュアロケーション方針と進捗

- 成長投資…国内外の設備投資、M&Aなど新規領域の成長投資
- 効率化投資…ESG対応、自動化・省力化など生産性向上のための設備投資
- 株主還元…DOE4%、総還元性向50%以上を目標に安定的な増配を実施



資本コストを意識した経営の実践

資本コストを超過するリターンの創出を追求し、企業価値の持続的向上を目指すため、ROICを経営指標として機能させるための取り組みを進めます。新規の投資実行や事業の撤退などの際には、資本コストをベースに、国ごと、事業ごとにハードルレートを設け、投資判断と投資モニタリングを行う体制を構築していきます。カルビーグループ全体として、中長期的に最適な資本構成を目指し、資本コストは6%程度の水準にコントロールしていきたい考えです。

カルビーグループの変革を進める上では、財務戦略の方針を社内に浸透させ、一人ひとりの変革の行動やプロセスにつなげていくことが必要ですが、社内には自社の製品やブランドの力を信じ、それを成長に変えていこうという意思があると感じています。新たな指標を社内に浸透させていく上で、この組織風土は重要な要素であり、変革を実現するエネルギーの源泉になると考えています。今後も、資本コストを意識した経営を実践し、社内に浸透させることで、企業価値の持続的向上を目指していきます。