

# カルビーグループ成長戦略

## －2035年に向けた事業戦略(国内・海外)－

2026年5月14日

**Calbee**

© Calbee

続いて、2035年に向けた事業戦略についてお話し申し上げます。

前段で、掘り出してきた力を強みに変えて成長していく考え方をお示しました。  
本パートでは、国内・海外で具体的な取り組みをご説明します。

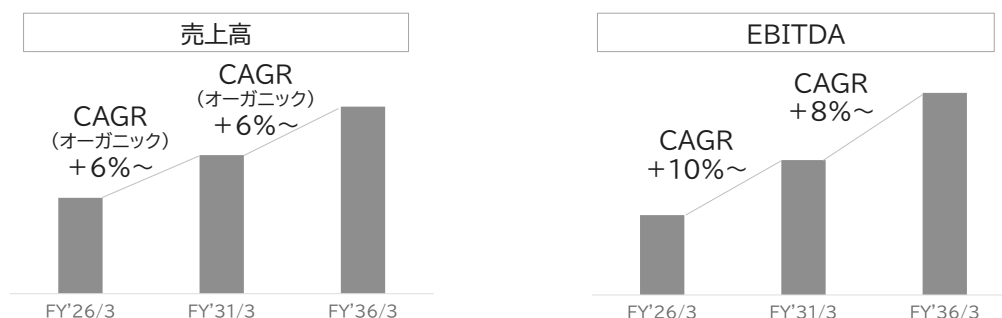
価値創出を深化させる  
**国内事業**

まずは国内事業です。

## 3つの取り組みにより、価値創出型モデルを深化し、収益率を最大化

## ■ 価値創出型モデルの深化

- **顧客起点での価値創出**で商品ポートフォリオを変革し、国内事業のレジリエンスを高める
- DXも活用したビジネスモデルの進化で、**オペレーション力の強化**を図る
- 既存のスナック、シリアルを超え、強みを生かした**新カテゴリへの展開**を進める



国内事業では、3つの取り組みにより価値創出型モデルを深化し、収益率の最大化を目指します。

顧客起点での価値創出で商品ポートフォリオを変革し、国内事業のレジリエンスを高めます。

DXも活用したビジネスモデルの進化で、オペレーション力の強化を図ります。

既存のスナック、シリアルを超え、強みを生かした新カテゴリへの展開を進めてまいります。

**顧客起点での価値創出(4つの市場戦略)**

変化する間食・軽食市場をとらえ、お客様が求めるニーズを起点に、価値を提供する事業へ進化

国内の社会課題・変化

- ゆとり・家族と過ごす時間の減少
- 大量で複雑な情報への疲れ
- 定番品への飽き、スナック菓子への興味・関心の低下
- 健康管理、セルフケア意識の高まり
- リアルでのコミュニケーション価値の再評価

スナック・間食に求めるニーズに応じた4つの市場戦略

■ **たのしくてがるに**  
(既存市場)

- 圧倒的シェアの維持**
- ✓ 低価格帯の拡充、マルチパックなどの形態拡充

■ **とくべつなひととき**  
(プチ贅沢市場)

- 高利益商材の創造**
- ✓ 自分へのご褒美としてのハイライン
  - ✓ 商品の拡大

■ **くらしすこやか**  
(健康市場)

- 新機能価値の提案**
- ✓ スナッキング習慣を後押しする商品等の拡充

■ **たいせつなひとへ**  
(ギフト・土産市場)

- 新たなチャネルの開発**
- ✓ 新たなセイボリースナックギフト開発とチャネル開拓

マーケティング・セールス改革

- プロダクト中心から顧客インサイトを起点とした活動(売り場、売り方)へと変革
- Calbeeの価値(おいしさ、楽しさ、健やかさ)訴求によるオケーションの拡張
- 新商品を生み出す商品企画・開発の仕組み構築

顧客起点での価値創出では、変化する間食・軽食市場をとらえ、これまでのプロダクトアウトから脱却し、お客様が求めるニーズを起点に、価値を提供する事業へ進化します。

国内では、こちらに記載している4つの市場に重点的に取り組んでまいります。

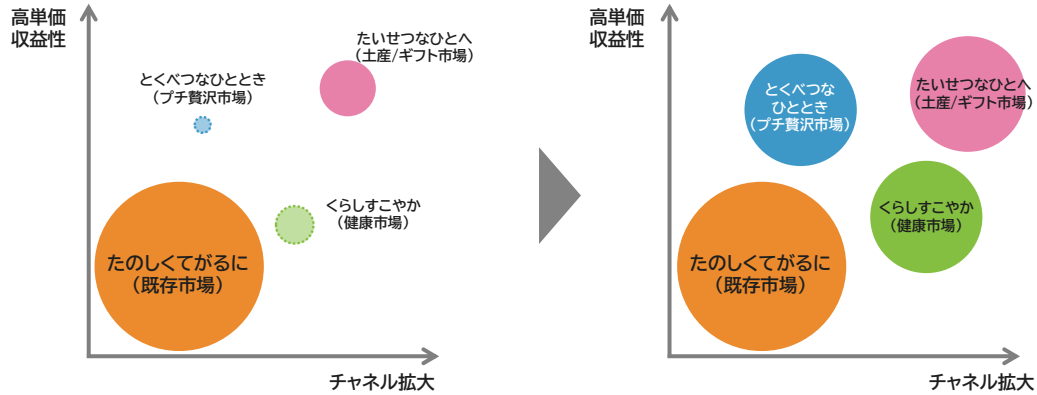
変化するお客様の「食のよろこび」を先取りし、お客様起点で価値創出を行なっていきます。その実現に向けて、マーケティング・セールス改革に取り組めます。

顧客インサイト起点で売り場・売り方まで一貫した活動へ転換するとともに、Calbeeらしい価値の訴求によるオケーション拡張と、新商品企画・開発の仕組みを強化します。

**顧客起点での価値創出(4つの市場戦略)**

既存市場から価値提供領域を拡げ、単価が高く収益性の高い製品  
ポートフォリオを成長させる

販売Kg単価の  
UP



その結果、既存市場から価値提供領域を拡げ、単価が高く収益性の高い製品ポートフォリオへ成長していきます。

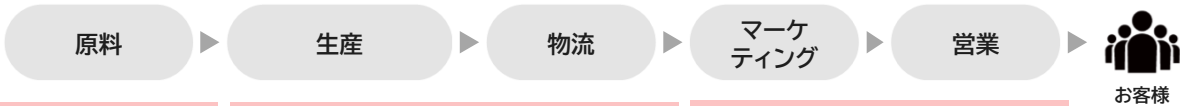
**オペレーション力の強化**

4つの市場戦略を実行するためのオペレーション改革による  
収益基盤強化

1人あたり  
生産性の向上

限られた資源  
での利益最大化

Calbeeのバリューチェーン



**ばれいしょDXの進化**

- ✓ 収穫量・在庫量・歩留まりのAI予測
- ✓ 品質の予測精度向上

**自動化・工場DXの活用**

- ✓ 工場DXの標準化推進
- ✓ 生産自動化への取り組み
- ✓ DX人材の育成

**マーケティング・セールス改革**

- ✓ 3ページ参照

**国内高効率生産体制の構築**

- ✓ 東(関東新)、西(せとうち広島)の基幹拠点の整備が完了
- ✓ 高効率な生産体制への変革

**S&OP\*によるバリューチェーンの最適化**

- ✓ バリューチェーン全体を繋いだ収益性を可視化し、全社最適での意思決定を行う
- ✓ 収益率・ブランド成長などを加味しSKUを見直し

続いて、オペレーション力の強化です。

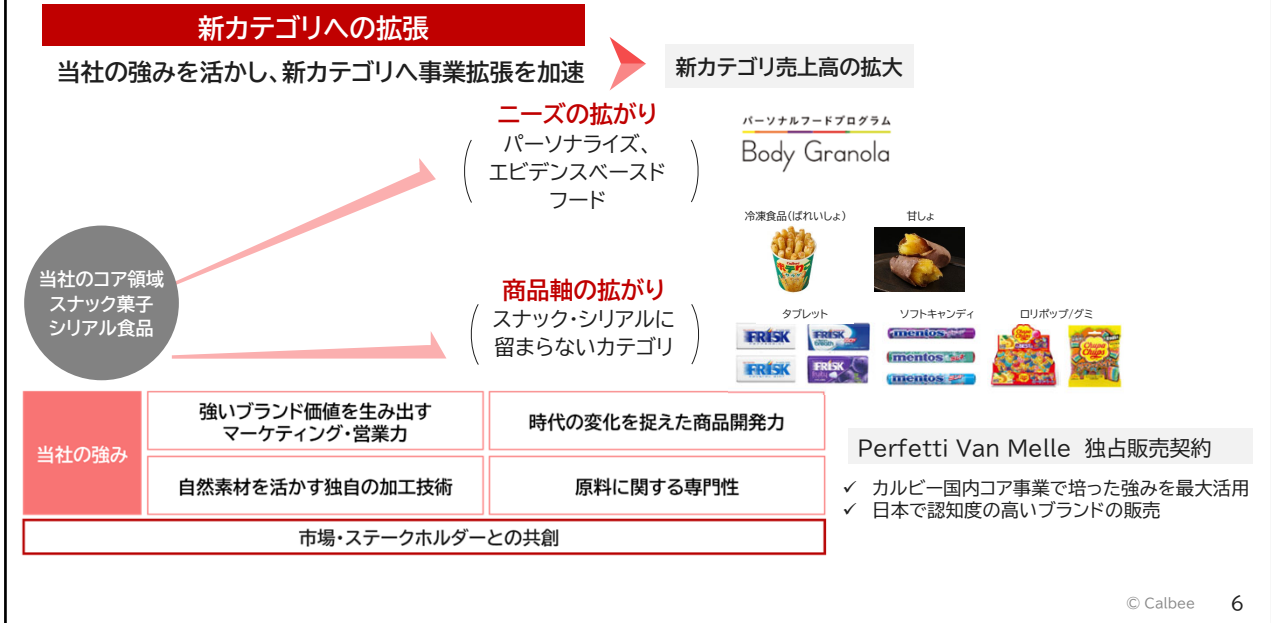
4つの市場戦略を実行するためのオペレーション改革により収益基盤を強化します。

カルビーは原料調達からお客様まで一貫したバリューチェーンを有しています。

このバリューチェーン全体を強化していきます。

原料ばれいしょの最大活用、生産の自動化と工場DXによる効率化、さらに東西2拠点を軸とした高効率な生産体制の構築を進めます。また、S&OPの導入によりバリューチェーン全体の最適化を図ります。

これらの取り組みにより、一人当たり生産性を高め、限られた資源での利益最大化を実現してまいります。



当社の強みを活かし、新カテゴリへの事業拡張を加速します。  
 他者とも共創しながら、既存事業に留まらず、ニーズや商品軸で領域を広げること、新規領域の売上高の拡大を目指します。

2026年1月に発表したパルフェッティ・ヴァン・メレ社との独占販売代理店契約では、日本で認知度の高いブランドを、カルビーが今まで培ってきた営業力という強みを最大限活用することで売上を拡大してまいります。

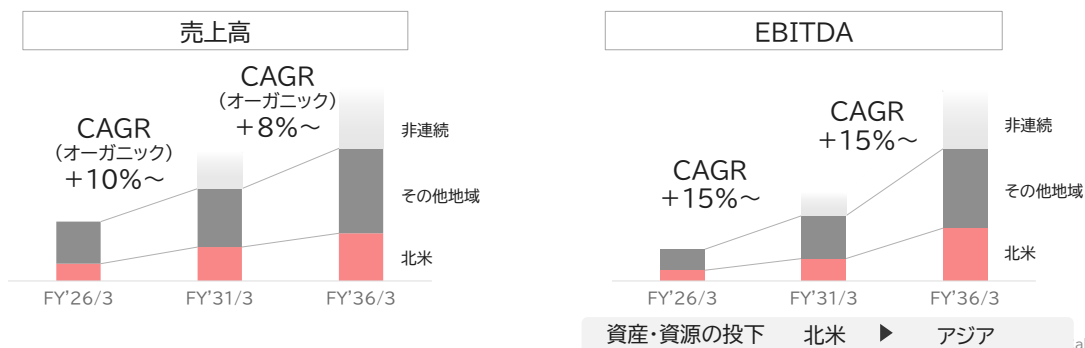
成長の源泉は  
**海外事業**  
への成長投資から

続いて海外事業についてご説明いたします。

市場機会が大きく、かつ強みの活かせる北米市場を重点地域として選択、売上を最大化

### ■ 北米事業の最大化とその他地域での基盤構築

- スナッキングニーズが高く、当社の強みが活かせる地域として北米事業を重点地域に選択
- M&Aによる機能の取り込みも含め、今後5年間は**北米に資産・資源を集中**し、売上最大化を優先
- 中国を含むその他地域では、**既存アセットの最大活用で基盤構築**を進め、中期的な成長機会を創出



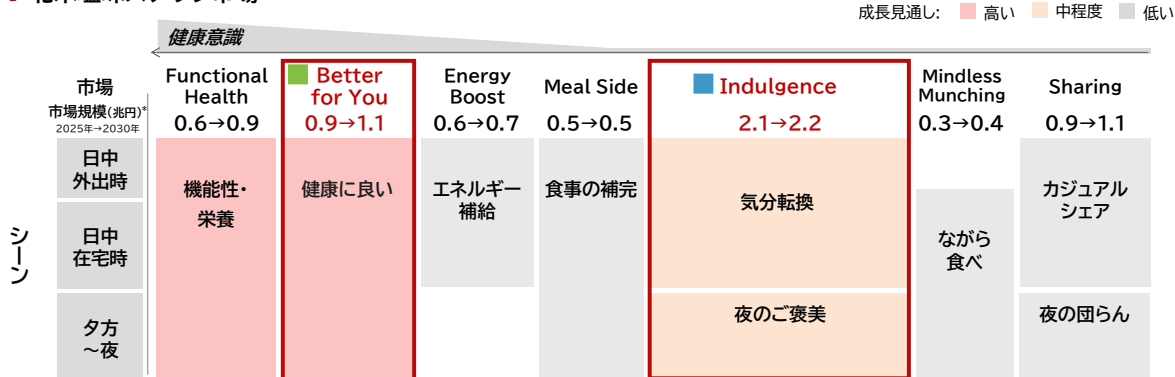
海外事業では、スナッキングニーズが高く、かつ強みを活かせる北米市場を重点地域として選択し、売上の最大化を目指します。

北米において、M&Aによる機能の取り込みも含め、今後5年間は資産・資源を集中し、売上最大化を優先します。  
中国を含むその他地域では、既存アセットの最大活用で基盤構築を進め、中期的な成長機会を創出に取り組みます。

## 北米市場での価値創出(2つの市場戦略)

少量・高頻度化の食習慣変化に伴いスナッキング領域が台頭し、「健康志向」と「贅沢志向」が高まる規模が大きく、かつカルビーの強みに一致する「Better for You」と「Indulgence」をターゲットとする

### 北米塩味スナック市場



2030年に合計約3兆円の市場規模に成長する見込み

\*当社調べ

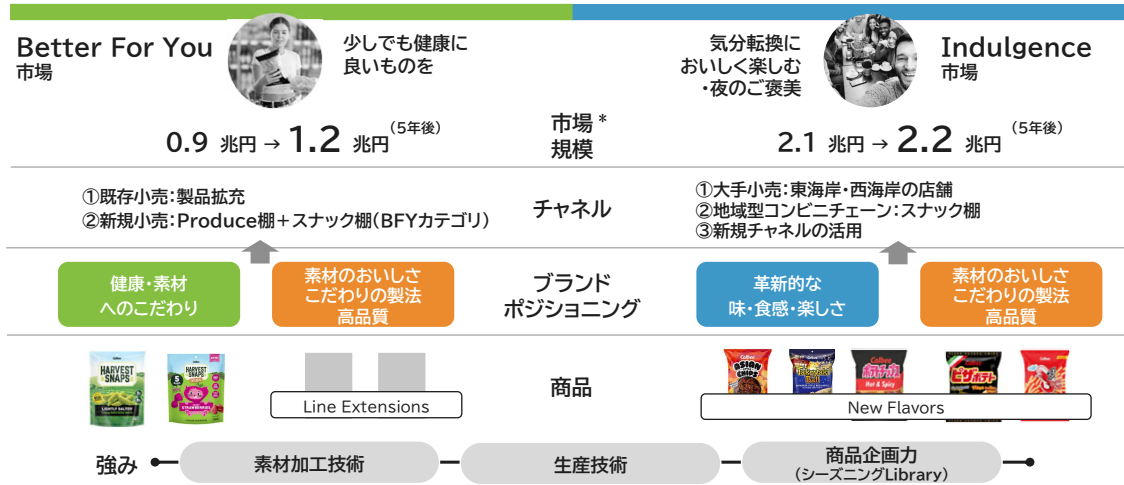
© Calbee 9

北米事業での価値創出の取り組みについて説明いたします。

北米のスナック市場では、少量・高頻度化の食習慣変化に伴いスナッキング領域が台頭し、「健康志向」と「贅沢志向」が高まっています。  
この中で、規模が大きく、かつカルビーの強みに一致する「Better for You」と「Indulgence」の2つの市場をターゲットとします。

## 北米市場での価値創出(2つの市場戦略)

2つの市場に対してのブランドポジショニングを再定義し、強みを生かした商品展開を進める



\* 当社調べ

10

ターゲットとした2つの市場に対して、ブランドポジショニングを再定義し、国内で培ってきた強みを活かした商品展開を進めます。

Better for You市場では、今までよりも広く市場をとらえていきます。健康意識の高い層だけでなく、「少しでも健康に良いものを」という意識を持つ、20~40代男女やその家族をお客様に、「健康・素材へのこだわり」や「素材のおいしさ・こだわりの製法」といった価値を打ち出し、既存の「Harvest Snaps」を軸に展開していくことで、市場での存在感を高めます。

Indulgence市場では、新しい味や食感など、食に新しい楽しみを求め、同時にSNSを通して食の楽しみをシェアすることにも興味の高い、西・東海岸のミレニアル/Z世代のお客様をターゲットにしていきます。

Legacyブランド、つまり日本発ブランドは、アジアンテイストの独自の味と食感でそのようなお客様のニーズにマッチしています。

従来のアジア・エスニック店舗・棚中心からスナック棚や新たなチャネルに拡大し、既存商品だけでなく、カルビーの商品を通して、「革新的な味・食感・楽しさ」と「素材のおいしさ・こだわりの製法」の価値を提供し、新しい「食の楽しさ」を広めてまいります。

## 北米事業の戦略転換

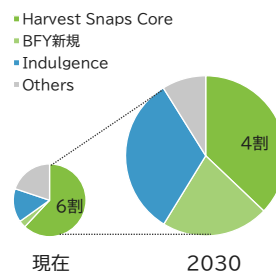
### これまでの振り返り

ターゲット / ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>0.4兆円規模の市場がターゲット</li> <li>- Harvest Snaps: BFYのコア層(0.2兆円)</li> <li>- Legacy(日本発ブランド): 東西海岸部でのアジア棚中心(0.2兆円)</li> </ul>
ブランド ポジショニング	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harvest Snapsはプロデュース棚で存在感を有する</li> <li>Legacyは、ブランドが多く、フォーカスが分散</li> </ul>
マーケティング 販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売主導のプッシュ型戦略で、顧客インサイトの視点が欠如</li> <li>スナック売り場での配荷、回転率に課題</li> <li>認知拡大やリピート促進の継続的な投資が不足</li> </ul>
組織能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米子会社を中心に、Harvest Snapsの展開(200億円)を前提とした体制</li> </ul>

### 今後の取り組み・変化

- ターゲット市場は3兆円規模に拡大
- Harvest Snapsの認知率を高め、スナック棚での存在感を高める
- Legacyは強みを再構築し、ブランドポジションを明確化
- マーケティング主導型の成長モデルへと転換
- 重点的にマーケティング費用を投下
- 顧客志向の活動を実現しうる営業体制とデジタルマーケティング機能の強化

### 北米事業売上高拡大



続いて、北米事業の戦略転換についてご説明します。

これまで、Better For Youのコア層やアジア棚といった限られた市場で活動してきましたが、これからはより広くニーズや市場をとらえて、3兆円の市場をターゲットにしていきます。

その市場において、「Harvest Snaps」はProduce棚で獲得した一定の認知をスナック棚のBetter For Youカテゴリに広げていきます。また、Legacyでは、強みを再構築することでブランドポジショニングを明確化します。

マーケティング・販売では、プッシュ型の戦略から、国内同様、顧客インサイトを起点としたマーケティング主導型の成長モデルへ転換し、そのうえで必要なマーケティング費用を重点的に投下してまいります。

組織も、顧客志向の活動を実現しうる営業体制とデジタルマーケティング機能を強化し、将来成長を見据えた体制へと転換していきます。

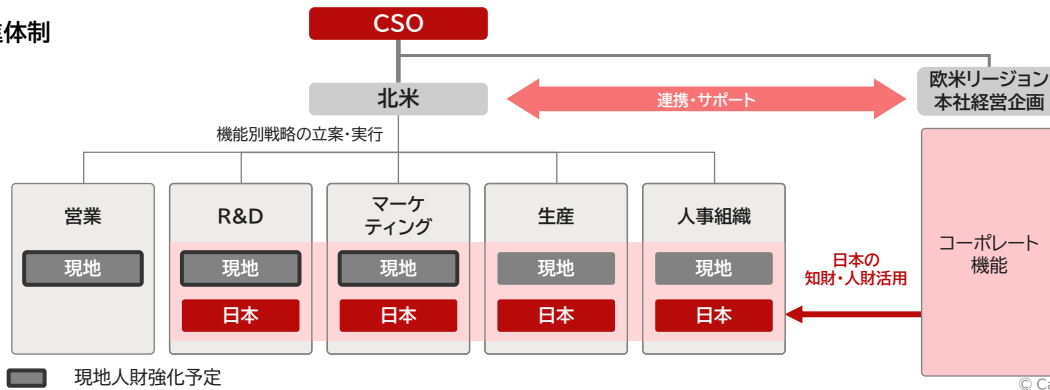
これらに取り組むことで、「Harvest Snaps」のCoreブランドを持続的に成長させながら、Better For Youの新規ブランドやIndulgenceでの売上高拡大を目指してまいります。

## 北米事業の変革プランの推進体制

これまでの現地主導型のマネジメントシステムから変更し、CSOを中核としたグローバル戦略推進体制を整備し、本社と現地が相互に役割を補完しながら戦略を実行する

- ・ 現地マネジメントとの一層の連携強化
- ・ 実効性ある戦略、KPIへの落とし込み
- ・ 投資効果モニタリングと速やかな改善策の実施

### 推進体制



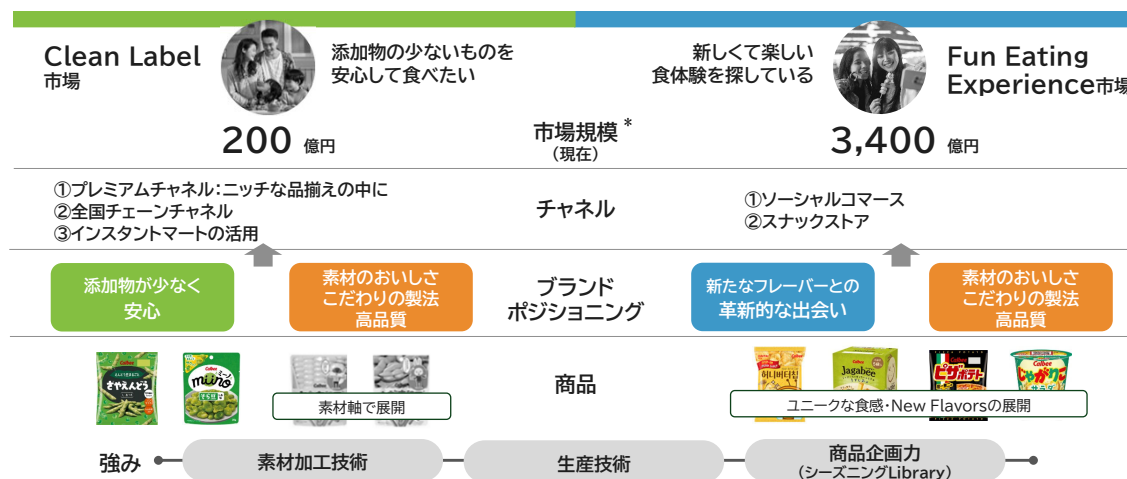
北米事業の変革プランの推進体制について少しご説明します。

これまでの現地主導型のマネジメントシステムから変更し、CSOを中核としたグローバル戦略推進体制を整備いたします。

国内事業で築き上げてきたさまざまな知財・人材を活用し、本社と現地が相互に役割を補完しながら戦略を実行してまいります。

## 中国市場の戦略

強みを生かせる2つの市場に対して、事業モデルの基盤構築を行う  
変化の大きい市場に対応すべく、製品の輸入依存度を下げ、他社資産の活用も含めた事業の現地化を進める



\* 当社調べ

13

続いて、その他地域のうち、中国市場での戦略についてご説明いたします。

強みを生かせる2つの市場に対して、事業モデルの基盤構築を行います。  
変化の大きい市場に対応すべく、製品の輸入依存度を下げ、他社資産の活用も含めた事業の現地化を進めます。

ターゲットとする市場は、Clean Label市場とFun eating Experience市場です。

Clean Label市場では、中・高所得者層に多い「添加物の少ないものを安心して食べたい」というニーズに対し、高品質で安全・安心の価値を提供し、それに沿った商品群を展開していきます。

Fun eating Experience市場では、比較的若い世代の新しく楽しい食体験を求めるニーズに対し、食感や様々なフレーバーの知見を活かした価値提供で、シェアを高めていくことに取り組みます。

## その他地域の戦略

国内で培った強みや北米の知見を活用しながら、売上成長と生産拠点の効率化による利益創出を図る



その他の地域については、国内で培った強みや北米の知見を活用しながら、売上成長と生産拠点の効率化による利益創出を図ってまいります。

例えば、英国や豪州のように、北米と似た市場があるエリアに対しては、北米の知見も活用しながら、高まる健康志向と新たな味・食感を求めるニーズを獲得してまいります。

タイやインドネシアにおいては、既存ブランドを強化して高い市場成長を取り込むとともに、グローバル製品供給ハブ機能の拡大により、利益創出力を高めてまいります。

# 成長ガイドンス

		2024年3月期 ~2026年3月期 実績	2027年3月期 ~2031年3月期	2032年3月期 ~2036年3月期	
経済価値	稼ぐ力向上	オーガニック売上成長率	+7%	+7%~	
		EBITDA成長率	+8%	+10%~	
		EBITDAマージン	12.7% (2026年3月期)	14%~ (2031年3月期)	16%~ (2036年3月期)
	ポートフォリオ 変革	成長領域(海外・新カテゴリ) 売上高比率	31% (2026年3月期)	40~45% (2031年3月期)	50% (2036年3月期)
	資本効率向上	ROE	8.3% (2026年3月期)	10%~ (2031年3月期)	15% (2036年3月期)
		純利益成長率	+5%	+10%~	+14%~
ROIC		8.0% (2026年3月期)	8%~ (2031年3月期)	13%~ (2036年3月期)	
社会価値	従業員	人的資本経営の強化	カルビー人的資本インデックス 79.90(2025年3月期) → 81.28(2031年3月期)		
	社会	サステナビリティ経営の推進	5つのマテリアリティに基づく重点テーマ		

最後に成長ガイドンスについてご説明いたします。  
3月27日に提示したのものから、成長の確度をより明確にする観点で、純利益成長率を追加いたしました。

世の中や市場、お客様における変化はこれからますます目まぐるしくなりますが、私たちカルビーグループが今まで時間をかけて、愚直に掘り出してきた「力」を「強み」に変え、それを市場の中で求められる「価値」として提供していくことで、さらなる成長を実現できると考えております。  
従業員一丸となり全力で成長へのアクセルを踏むことで、2035年に向けて、カルビーグループの企業価値を向上してまいります。

以上で私からの説明を終わらせていただきます。  
ご清聴ありがとうございました。

# Appendix

## 参考:事業別内訳

握りだそう、自然の力。

**Calbee**

		2024年3月期 ~2026年3月期 実績	2027年3月期 ~2031年3月期	2032年3月期 ~2036年3月期
オーガニック 売上成長率	国内事業	+7%	+6%~	+6%~
	海外事業	+7%	+10%~	+8%~
EBITDA 成長率	国内事業	+7%	+10%~	+8%~
	海外事業	+10%	+15%~	+15%~

本資料に関するお問い合わせ:

カルビー株式会社 IR

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。FY2026/3(FY' 26/3)は2026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、将来の業績に関する見通しであり、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。