



**Calbee**

# 国内コア事業 Change2025の成果

取締役専務執行役員兼CPO  
カルビー・ジャパンリージョン プレジデント  
井本 朗



取締役専務執行役員兼CPO  
カルビー・ジャパンリージョン プレジデント

## 井本 朗

- 1987年 カルビー入社  
じゃがりこカンパニー綾部工場 工場長  
カルビー・湖南（滋賀） 工場長
- 2011年 執行役員 品質保証本部 本部長
- 2016年 上級執行役員
- 2019年 常務執行役員 生産カンパニー プレジデント
- 2023年 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  
専務取締役 カルビー・ジャパンリージョン プレジデント
- 2024年 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
- 2025年 現職

1. Change2025概要
2. 国内事業(ジャパンリージョン)の取り組み
3. 今後の課題



# 1. Change2025概要

健康に役立ち、安全で安価な商品づくりと、  
未利用な食糧資源を活かした商品づくりを目指して  
社内の英知を結集するために企業を組織する



創業者 松尾孝 (写真右)

## コーポレートメッセージ

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

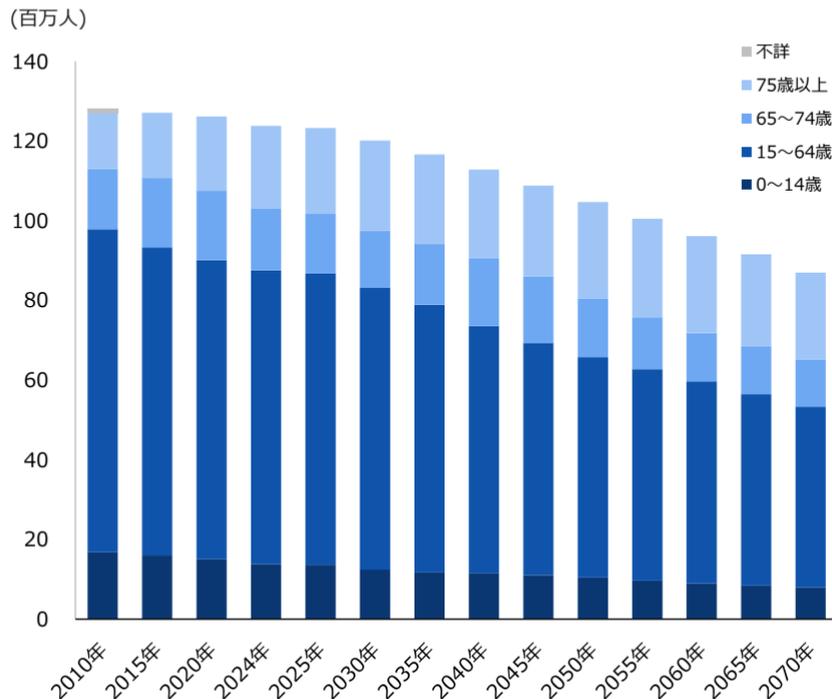
## 企業理念

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

## グループビジョン

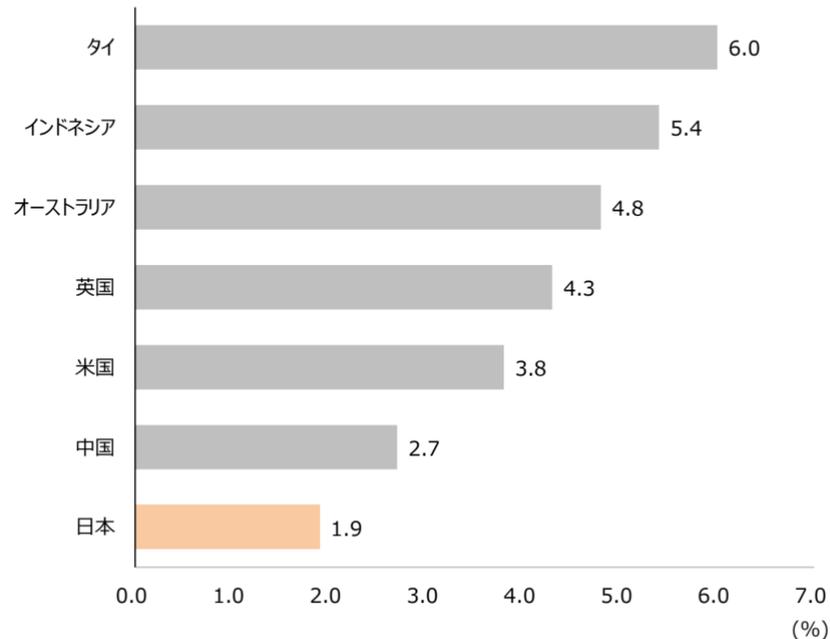
顧客・取引先から、  
次に従業員とその家族から、  
そしてコミュニティから、  
最後に株主から、  
尊敬され、称賛され、  
そして愛される会社になる

## 日本の人口推移と将来推計



出典：内閣府 令和7年版高齢社会白書

## スナック市場成長予想 (2025-2030年 年平均成長率)



出典：Euromonitor International  
Category：Savory Snack  
Historical/Forecast：2025-2030

## 創立から100年を超えて成長する企業へ

### Change 2025

2023年度～2025年度  
＜構造改革期＞

次なる成長に向けた  
事業構造改革

2026年度～2030年度  
＜再成長期＞

事業ポートフォリオの  
変革による持続的成長へ

**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

2050年

創立100年を超えて  
成長し続ける企業へ

## 次なる成長に向けた事業構造改革

### 収益力強化

国内コア事業での収益力を磨く  
量的拡大から質的拡大へ

### 事業ポートフォリオ変革

海外展開、新規領域への積極的投資  
(人財・資金・設備投資)

### 事業基盤強化

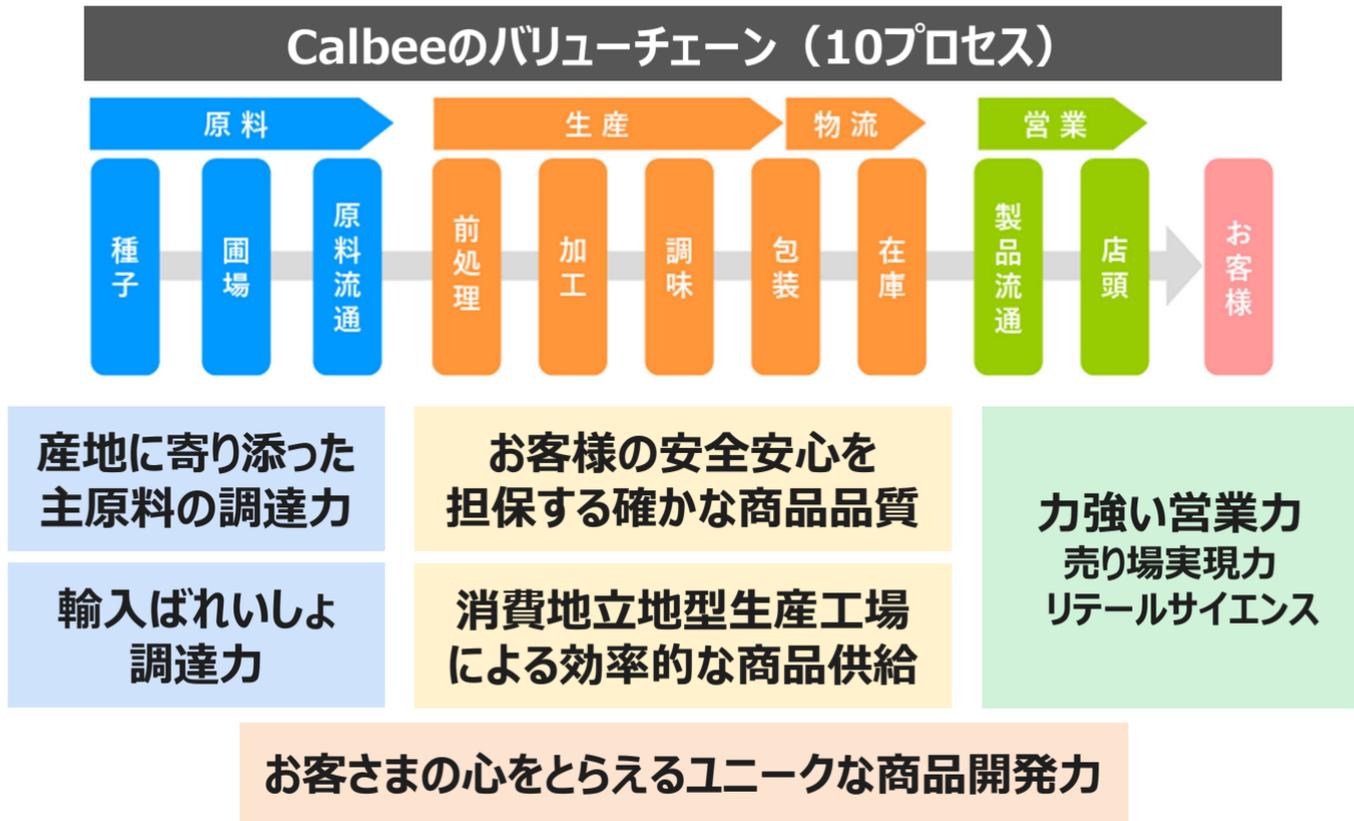
構造改革を支える基盤強化  
(組織・人財、サステナビリティ)

## 2. 国内事業(ジャパンリージョン)の取り組み

自然の恵みを活かした商品でお客様においしさと楽しさを提供し、  
安定した利益を上げ続けることで、  
カルビーグループが継続的に成長していくための  
〈未来への投資〉の原資を稼ぐ

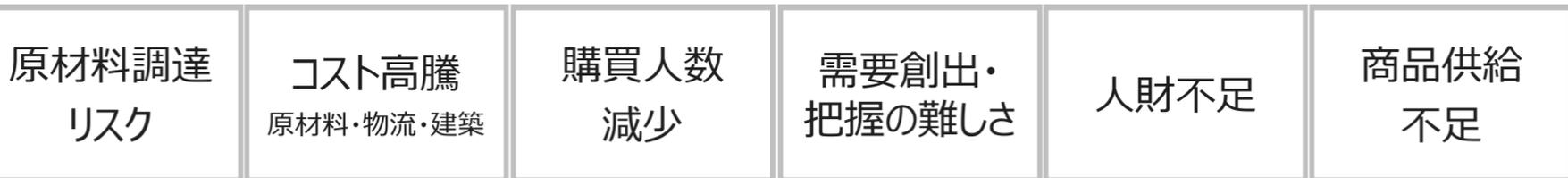
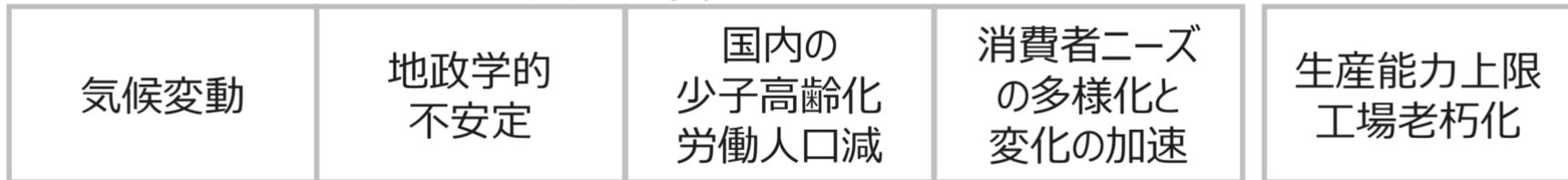
国内次世代生産体制構築  
海外事業拡大  
新規事業  
成長のための人財育成

# 国内事業の強さ (ジャパンリージョン・カルビーポテト)



## 外部環境変化

## 自社の現状



どのように収益を上げていくのか  
どのように事業を継続していくのか

## 稼ぐ力の向上

**全社マーケティング改革**  
消費者起点のブランド価値強化

**製品別収益の改善**  
S&OPの実践と部門間連携

**営業変革**  
より強い営業体制の構築

## 持続可能な事業運営

**環境対策**

**原料の汎用性向上**

**物流問題への対応**

**人財確保と育成**

「人財戦略」のパートで説明

**次世代生産体制の構築** 生産性、環境性能、労働環境の改善

## 消費者起点のブランド価値強化



- プロダクトアウトでの商品開発
- ブランド毎にサイロ化したマーケティング施策
- 旧態依然としたコミュニケーション
- SKU数の増加

### ◆マーケットイン志向への転換

- 消費者視点獲得で、企業・商品の付加価値を醸成
- カルビールビープログラムを活用したロイヤルユーザーの育成
- マーケター育成

### ◆メディア戦略の強化

- 立体的メディア戦略※で、結果の出るコミュニケーションへ

### ◆SKU適正化による生産性アップ

- 発売品の商品力や話題性の向上
- ブランド横断のマーケティング施策

## S&OPの実践

- 個別最適のSKU展開
- 売上を重視して増加したSKU数



- 生産効率の悪化
- 改廃ロスの発生

### ◆ 損益可視化・収益改善活動

- 収益実績の可視化(SKU別損益)
- 不採算SKUの改善  
(価格改定、生産変更、廃止)

### ◆ サプライチェーンの効率化

- 将来収益の可視化(C-BOSSの構築)
- 業務フロー変革
- チェンジマネジメント

## より強い営業体制の構築



- 働き手減少に伴う営業生産性向上の必要性
- 新商品に頼った販売によるSKU数の増加
- マーケティング活動と営業活動の連携不足

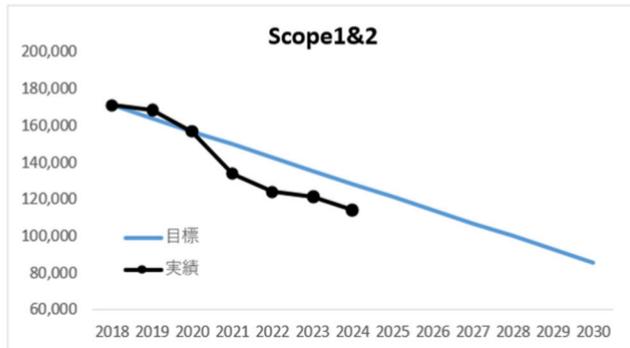
- ◆ 営業組織の見直し
  - ◆ 営業アプローチの効率化
  - ◆ アナリスト組織の確立
- 
- ◆ マーケティングと連携した売り場づくり
    - マーケティング施策の効果の最大化
    - 緊急休売・終売アイテムの発生防止

## Scope1, 2

目標 2031年3月期50%削減(2019年3月期比)

実績 33.2%(2025年3月期)

- 絶え間ない省エネ活動
- 使用電力のグリーン電力への転換

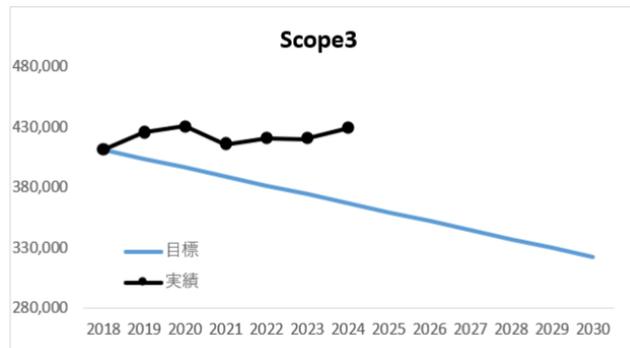


## Scope3

目標 2031年3月期22%削減(2019年3月期比)

実績 4.4%増加 (2025年3月期)

- フィルム・ケースサイズの最適化
- 積載効率の向上
- サプライヤー様との協業



## 2025年ばれいしょ調達状況

- ・ 高温・干ばつによる北海道産ばれいしょの収量減
- ・ でんぷん質割合の低い(低比重)ばれいしょの増加

## 過去の不作

**2016年**：北海道地区での台風「ポテトチップス」「ピザポテト」休売

**2021年**：北海道地区での高温・少雨ポテトチップス一部製品の発売中止や延期

蓄積した知見を活かし、ばれいしょ由来のおいしい製品を年間通じて欠品なく提供

### <中長期の対策>

**安定調達**：長期的な生産者支援、病害虫・気候変動に強い品種への改良  
輸入ばれいしょの有効活用、産地分散化

**無駄なく活用**：低比重ばれいしょ活用への投資

DXを推進し、ばれいしょを一つも無駄にせずに活用

## 「物流効率化法」への対応

参考：[「物流効率化法」理解促進ポータルサイト](#)

トラックドライバーの働き方改革  
輸送能力の不足による  
物流停滞の懸念

### 「物流効率化法」規制的措置

1. 積載効率の向上等
2. 荷待ち時間の短縮
3. 荷役等時間の短縮

### 「環境と人にやさしい物流」を目指す

#### ◆最適な物流オペレーションの追求

- 物流拠点の再構成  
(積載率改善、ドライバーの負担軽減)
- パレット配送への取り組み  
(積載率改善、ドライバーの負担軽減)
- 自社物流拠点内のドライバー待機時間の短縮  
(ドライバーの負担軽減)

#### ◆負担の少ない荷役作業環境の実現

- 入庫・保管・出荷などの倉庫内作業の自動化

# 次世代生産体制構築 せとうち広島工場

稼働力の向上	持続可能な事業運営	掘りだそう、自然の力。
全社マーケティング改革	環境対策	<b>Calbee</b>
製品別収益の改善	原料の汎用性向上	
営業改革	物流課題への対応	
	人材確保と育成	
次世代生産体制の構築		



2025年1月13日稼働開始

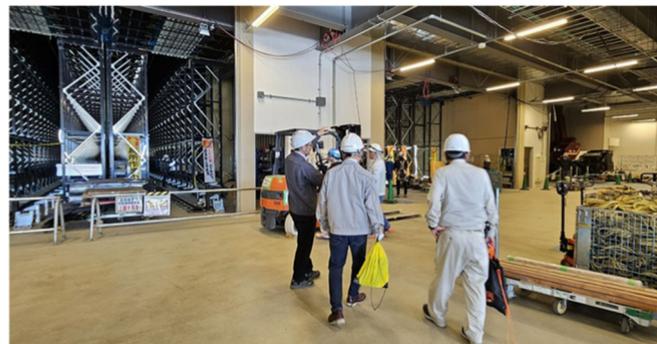
優れた環境性能・生産性向上・作業環境改善  
を実現する最新鋭マザー工場



味材・包材自動搬送システム



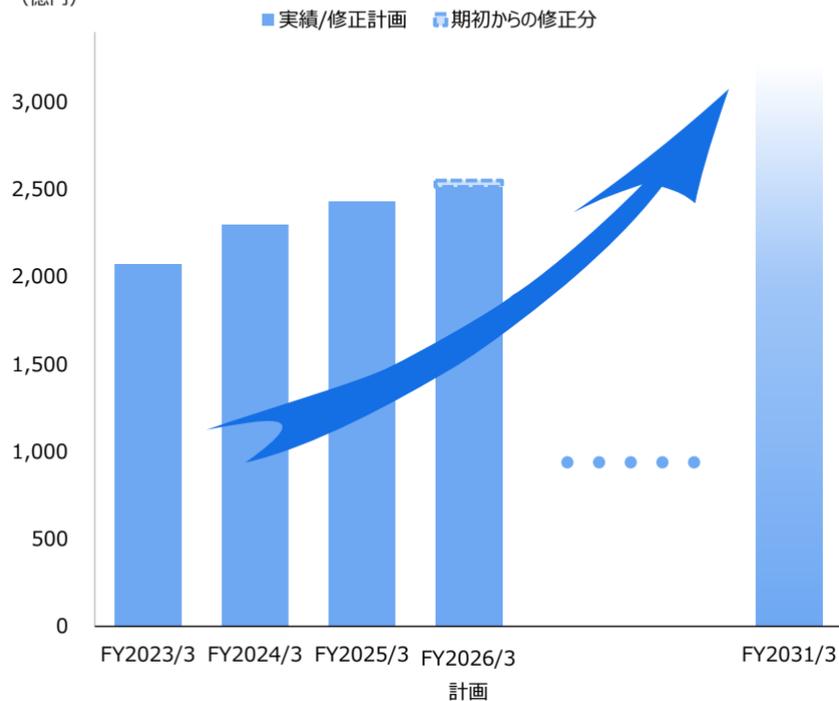
包装室



製品自動倉庫

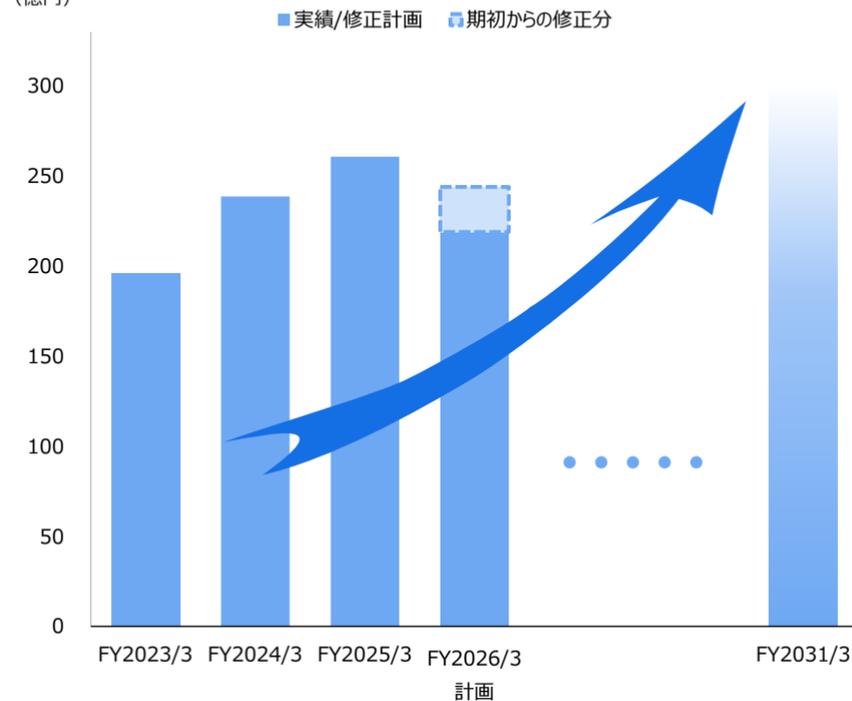
## 売上高

(億円)



## 営業利益

(億円)



## 4. 今後の課題

## 稼ぐ力の向上

海外支援体制の強化

商品付加価値の向上

労働生産性の向上

## 持続可能な事業運営

工場の老朽化対応

輸入ばれいしょ使用の  
さらなる拡大

生産キャパシティ不足対応  
地域間需給バランスの不均衡

次世代生産体制の構築 新関東工場



茨城県下妻市古沢

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、将来の業績に関係する見通しであり、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。

掘りだそう、自然の力。

***Calbee***