

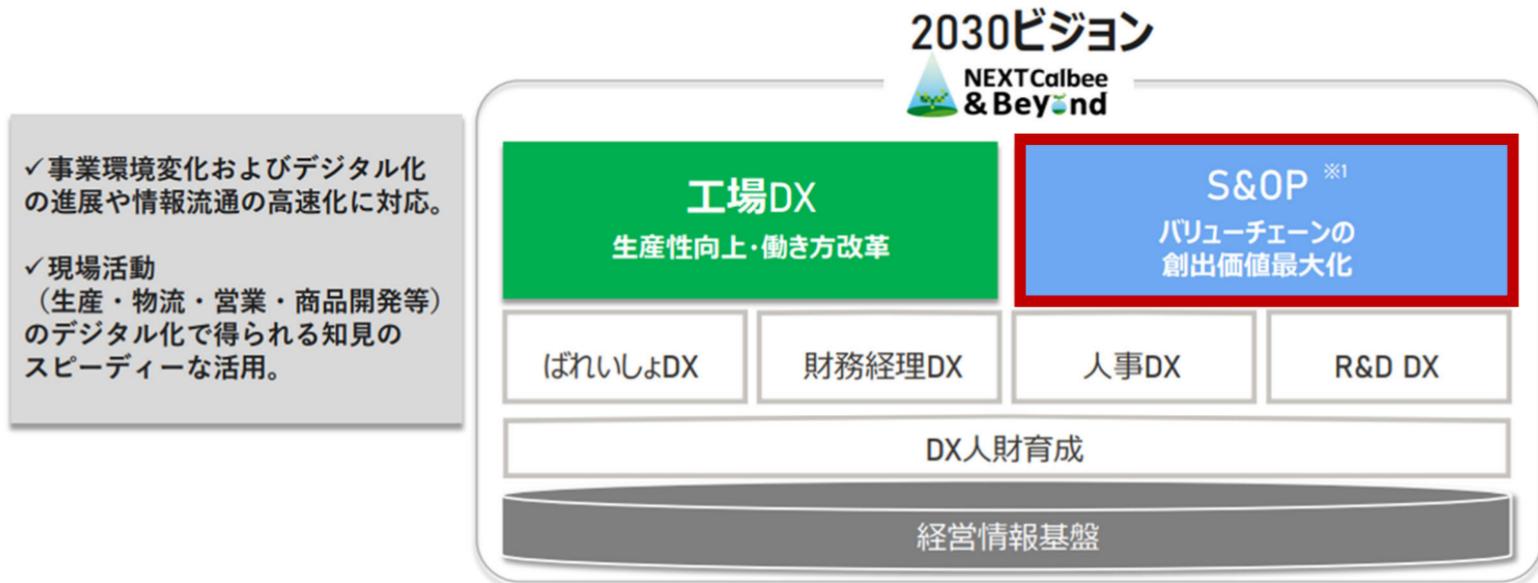
Sales and Operations Planning

DX・S&OP推進本部 S&OP推進部

部長 大江 智之

Calbee

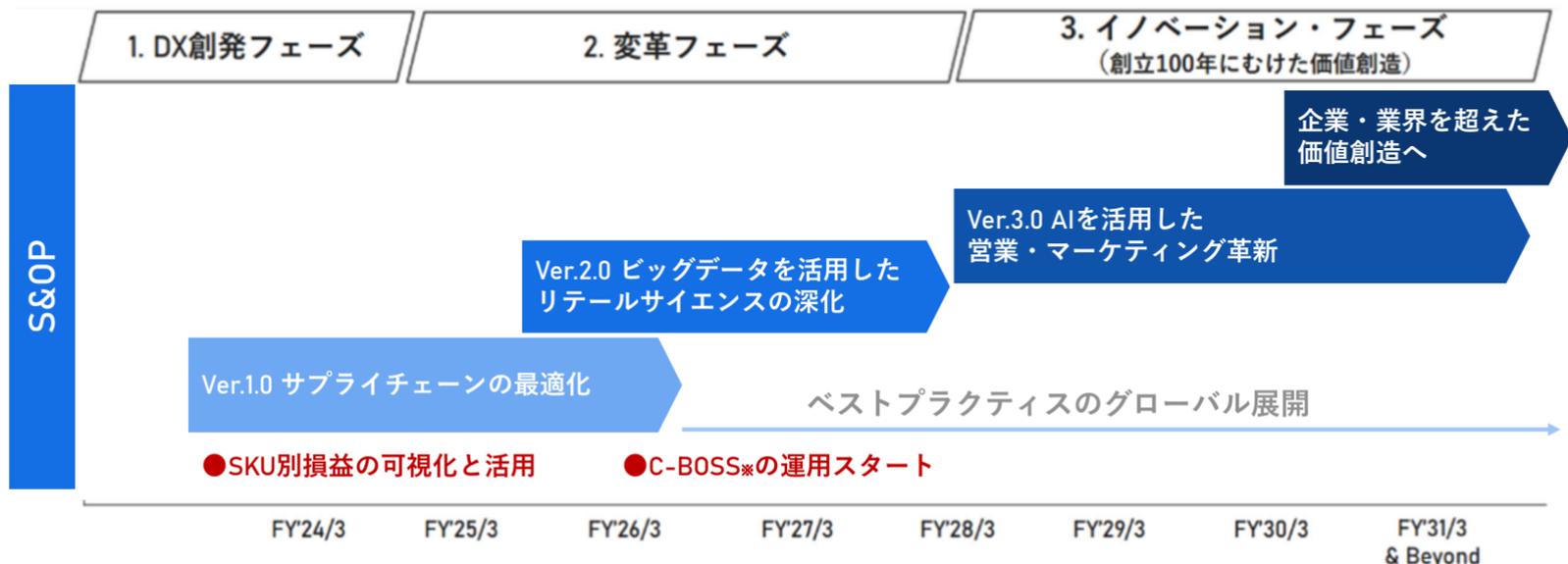
企業理念を実現しながら創業から100年を超えて成長する企業を目指して、
デジタル・ITを通じて「変革」を興す



※1 S&OP : 「Sales & Operations Planning」の略称

2030年に向けたDXロードマップ

- Ver.1.0としてサプライチェーンの最適化から実施
- その後、営業領域への垂直展開や、グローバルへの水平展開を行う



S&OPが取り組む領域

< Ver.1.0 > 原材料の効率的な活用、生産工場・輸送の最適化を行い、利益を最大化できる供給計画を立案する

< Ver.2.0/3.0 > C-BOSSの機能強化、販売・マーケティング領域への拡張

Calbeeのバリューチェーン（10プロセス）



Ver.1.0 サプライチェーンの最適化

Ver.2.0 ビッグデータを活用したリテールサイエンスの深化

Ver.3.0 AIを活用した営業・マーケティング革新

課題

全体を通じた**収益性**が詳細に・タイムリーに**可視化**されていない

事業運営上の背景

- **工場キャパシティ**が限られる
- **馬鈴薯の収量**が律速となる
- **輸送効率**が求められる
- **管理対象が多い**（1,000以上のSKU数、得意先数、工場数、賞味期限を考慮）

現場で発生している症状

症状

部門ごとの個別最適となってしまうっており、必ずしも**全体の利益を最大化**する意思決定ができていない。

例えば...

- ブランドごと・エリアごとの意思決定により、SKU数が増加し、現場負担が発生。適切なSKU数が維持管理できていない。
- 営業は部門利益を見て動くため、原価の差を考慮して販売活動できていない。

SKU別P/LとC-BOSSによる収益性の可視化

- バリューチェーン全体を繋いだ収益性を可視化（SKU別P/Lで実績方向、C-BOSSで未来方向）
- 継続的なカイゼンと、全社最適な意思決定を行い、利益の最大化を狙う

SKU別P/L

実績
P/L可視化

原価・利益構造を可視化することで
カイゼンを加速



利益最大化

C-BOSS

未来
P/L可視化

供給最適化と利益のシミュレーションを行い
意思決定を最適化

SKU別P/L

SKU別P/Lとは

- SKU別損益の可視化により、投資や注力商品の意思決定が可能
- 利益構造が特定でき、カイゼンやプロモーション判断に活用中

P/L帳票例

実施月	年月	事業部	支店	代表本部	本部業態	本部								
転記月	品目グループ	ブランド	JAN	NBPB	勘定科目	費用区分								
品目グループ	売上高	売上数量	売上総利益	営業利益	営業利益率	売上原価計	売上原価率	販売費計	販売費率	値引き	値引き率	見切り	見切り率	広告
30100	ポテトチップス													
	AA_△-チップス													
	AU_PB PC													
	AC_△-チップス													
	AB_△-チップス													
	AE_△-チップス													
	AL_△													
	AN_△													
	AF_△													
	AM_△													
	AH_△													
	AR_PC													
	AD_△													
	AS_PC													
	ZZ_△													
	50100_じゃがりこ													
	40010_フルグラ													
	30200_室あげ													
	10100_えびせん													
	10200_生地スナック													
	50800_素材スナック													
	50500_成型ポテト													
	20000_Calbee EX													
	50810_じゃがポックル													
	合計													

SKU別・ブランド別の
“P/L帳票・製造原価”を
BIツールで可視化

更なる可視化を推進し、進化中！

- 設計原価 vs 実際原価の対比
- S K U別 x 得意先別のP/L
- 工場データとの自動連携による製造経費の精緻化

SKU別P/Lを活用した改善

<ワースト10%活動>

毎年、利益率の下位10%の商品に対し優先的に改善活動を実施

ワースト10%活動

<販売方法の最適化>

- 販売SKUの絞り込み
- 規格設定の見直し
- 広告費の最適分配
- プロモーション投下戦略

<原価改善>

- 形状の統一
- スペック最適化
- 生産工場の戦略的見直し
- 生産設備への投資判断
- 包装資材の最適化

利益貢献

2025年3月期 約11億円

2026年3月期 約11億円 (見込み)

SKU数 約20%削減

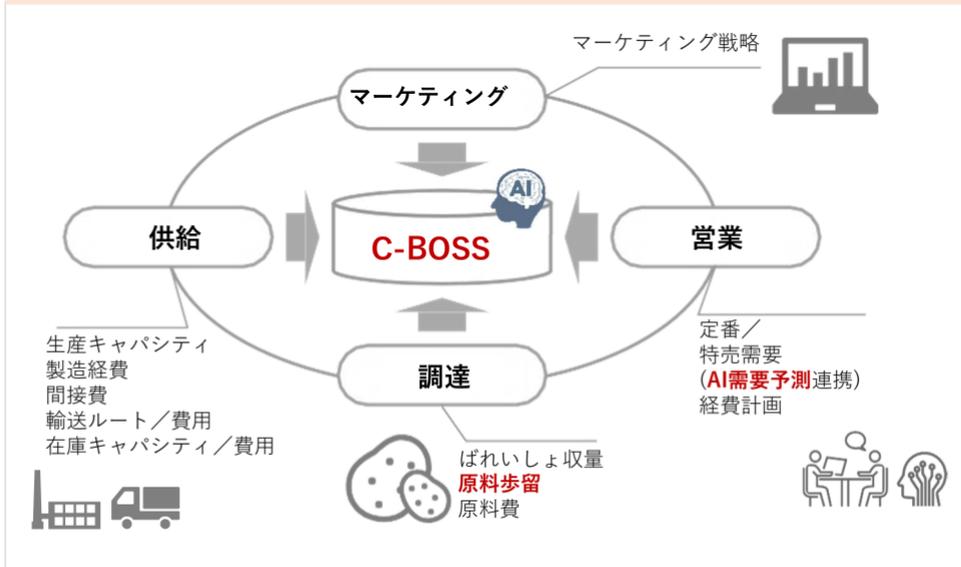
※2023年3月期比

C-BOSS

- 全社最適な意思決定を行うための独自シミュレーションシステム

バリューチェーン最適化システム (C-BOSS)※

情報集約と供給最適化エンジン



情報の可視化



C-BOSSの活用方法

- 予算計画の立案と、毎月のリカバリーに活用することで、事業計画の実現可能性を高める



月次確認



- 馬鈴薯在庫、工場稼働計画、着地利益等をシミュレーションしながら、**制約を踏まえた中で利益を最大化する計画**が立案可能。
- バケツリレーが解消され、検討サイクルが短縮。

- 当期の着地予測を可視化することで、**先回りして幅広い選択肢のリカバリー策**を打つことが可能。
- 対応策の効果も短時間でシミュレーションでき、複数シナリオから最適な計画を選択可能。

C-BOSS活用のイメージ（全体の流れ）

1

データ集約・着地予測



年度末迄の情報を可視化

- 原料の過不足は？
- 稼働は足りる？
- 利益は達成できる？



2

供給最適化・意思決定



複数のリカバリー案創出と最善案の意思決定

- 幅広い要素を見ながら意思決定可能



3

反映・実行



マーケ計画、営業計画への反映と実行

- リカバリー策を反映させた状態で商談が可能



4

パフォーマンス・予実管理



PDCAサイクル

- S&OPの効果を各部門のKPIに分解してモニタリング

C-BOSSの具体的な使用イメージ

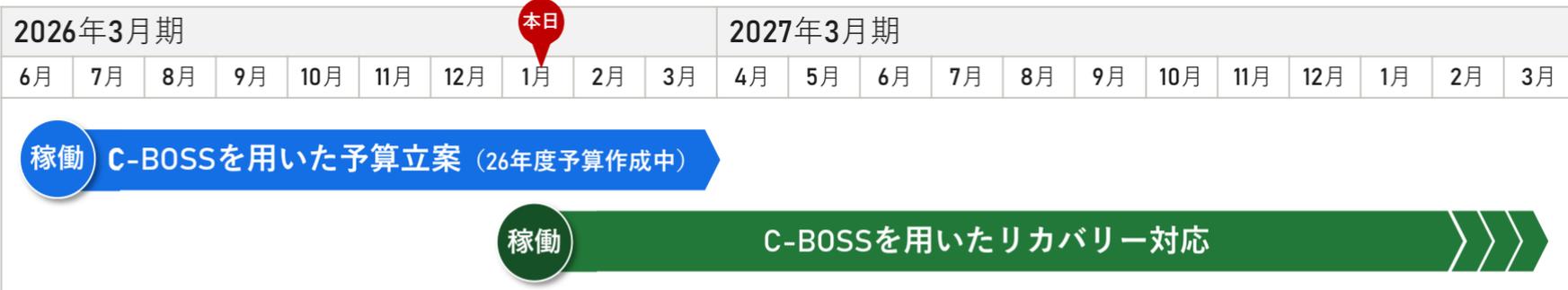
先回りして複数シナリオの比較検討が可能

e.g. 営業利益の着地予想が1億円足りない場合

	Plan A	Plan B	Plan C	
施策	 ▲5億円 +10億円	 +3億円 +3億円	 変更無し 変更無し 変更無し +5億円	どうやってリカバリーする？
利益見込	○ +1億円	○ +1億円	○ +1.5億円	どの案も利益は足りる
馬鈴薯在庫	○ OK	⚠️ 馬鈴薯不足	○ OK	PlanBは馬鈴薯が不足する
稼働率	○ 90%	○ 90%	⚠️ 100%超え	PlanCは工場稼働が足りない

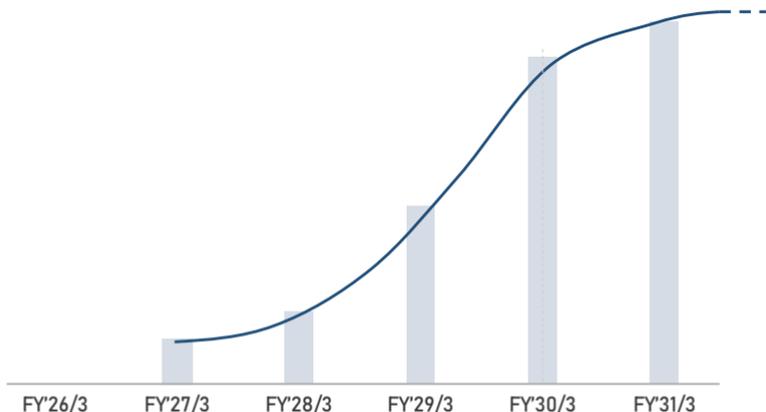
PlanAを進めよう

- C-BOSSを用いた...
 - 予算策定 : 2025年6月～ **稼働済み**
 - 月次リカバリー : 2026年1月～ **稼働済み**



効果創出

- 2030年3月期に向け、段階的な効果創出を目指す。
- 社内への浸透と習熟を通じ、2027年3月期～2030年3月期は指数関数的な効果増となる見込み。



効果創出における課題

- マインドの変革
- システムの使いこなし
- 新たなプロセスの定着
- 業務実態にあわせたシステムの改修



**チェンジマネジメントに注力し、
効果創出に向けて加速中**

チェンジマネジメント

困難

- 危機意識が醸成されていない中で、業務が抜本的に変わるような変革を進める難しさに直面。
- 受益者と作業負担者がイコールではなく、作業負担の意義に納得が得られなかった。
- C-BOSSとは直接的に関係しない業務上の不都合もあがってきた。
- 期待値のコントロールが必要だった。

専門チームを設立



- チェンジマネジメントの課題を予期し、事前に専門チームを設立。
- 時間をかけて丁寧にS&OPの浸透を図る。

施策（例）

- 説明会 全国行脚（100回以上）
- 支店アンバサダー
- トレーニング
- マニュアル整備

S & O P の取り組みを通じ、
限られたリソースの中での**利益最大化**を目指します。

得られた利益を成長に投資することで、
Calbee全体の成長に貢献致します。

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