



2023年2月21日

各位

会社名 カルビー株式会社  
代表者名 代表取締役社長兼CEO 伊藤 秀二  
(コード番号：2229 東証プライム市場)  
問合せ先 常務執行役員 CFO  
兼財務経理・IR本部長 早川 知佐  
(TEL：03-5220-6222)

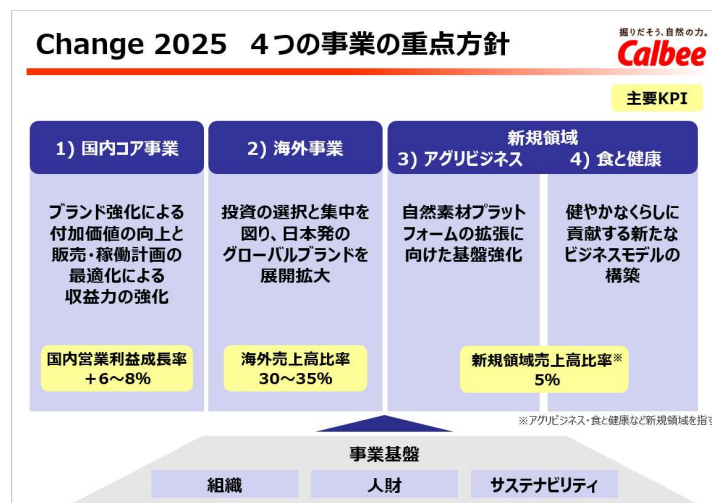
## カルビーグループ成長戦略 3ヵ年変革プラン「Change 2025」策定のお知らせ

当社は、事業環境の変化を踏まえ、次なる成長に向けて踏み出すためには、企業の変革が重要であると認識し、改めて2030年に向けたカルビーグループ成長戦略と、2023～2025年度の変革プラン「Change 2025」を策定しました。

### <カルビーグループ成長戦略の概要>

今般の成長戦略では、2030年を目標年とし、2023～2025年度を「構造改革期」、2026～2030年度を「再成長期」と位置づけます。成長領域に集中して投資を振り向けることで、収益性と成長性が両立する事業ポートフォリオへの転換を図ります。

特に2025年度までの3ヵ年変革プランを「Change 2025」として掲げ、国内コア事業の収益力強化とグローバル、新規領域での事業展開を強化します。さらには、変化に対応しつつ、スピーディな経営を可能とする事業基盤強化を進めてまいります。



カルビーグループは、創業の精神や企業理念のもと、経営を取り巻くさまざまな課題に立ち向かい、次なる成長への変革に踏み出してまいります。

### 【カルビーグループについて】

1949年の創立以来、私たちは、自然の恵みを大切に活かし、おいしさと楽しさを創造して、人々の健やかな暮らしへの貢献を実践してきました。カルビーグループは、ライフラインをつなぐ食品企業として、サステナビリティを経営の根幹に据え、食を通じて社会課題を解決することで、新たな食の未来を創造します。( <https://www.calbee.co.jp/> )

以上

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

# カルビーグループ成長戦略

企業変革のこれまでとこれから

---

TSE code : 2229

**カルビー株式会社**

2023.2.21

1. 2030年に向けて
2. これまでの振り返り
3. 2030年に目指す事業構造・ロードマップ
4. Change 2025 3年変革プラン・重点方針
5. Change 2025 事業戦略概要

## 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、  
おいしさと楽しさを創造して、  
人々の健やかな暮らしに  
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、賞賛され、  
そして愛される会社になる

## 健康志向の高まり



## 気候変動



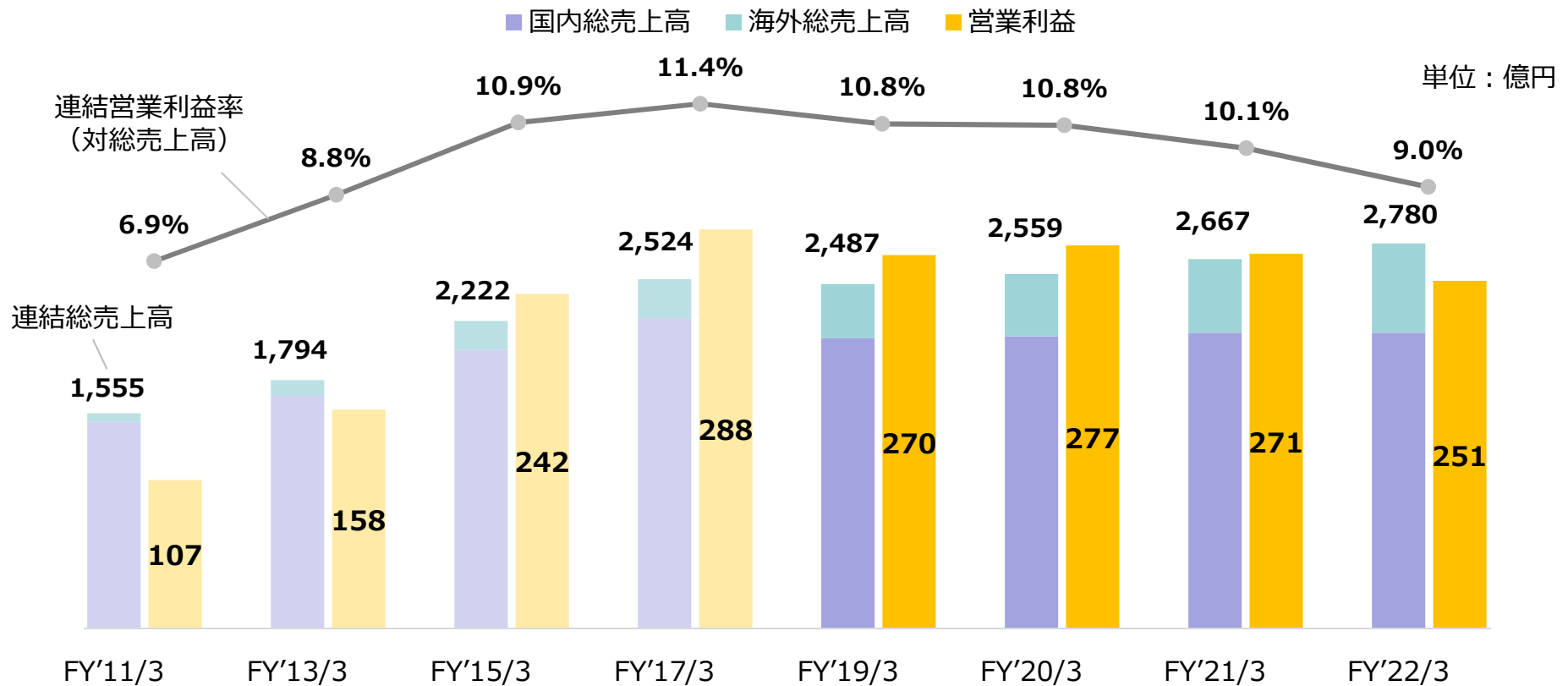
## 労働力不足や 柔軟な働き方へのニーズ



変わらぬ企業理念、グループビジョン（信条）のもと、  
さまざまなステークホルダーの課題に対応し、  
次なる成長に向けた変革に踏み出す

# これまでの振り返り：業績停滞の要因

海外事業は拡大する一方、  
国内コア事業での量的拡大に依存した成長が終わる中で  
新たな利益構造への転換が出来ていない



国内コア事業の量的拡大が成長を牽引

国内の稼働率がひっ迫、成長鈍化

# これまでの振り返り：企業としての課題

1. 新たな価値の創出による付加価値の向上が進まず、廉価販売やSKU拡大による**量的成長の戦略から脱却できなかった**

➡ 収益力強化

2. リソース配分が国内に偏重し、新たな**成長領域へのリソース投下**が不足していた

➡ 事業ポートフォリオ変革

3. 組織・仕事を守り・内向きになっており、変化への対応力が弱く、**変革を実行する事業基盤や仕組み**が不足していた

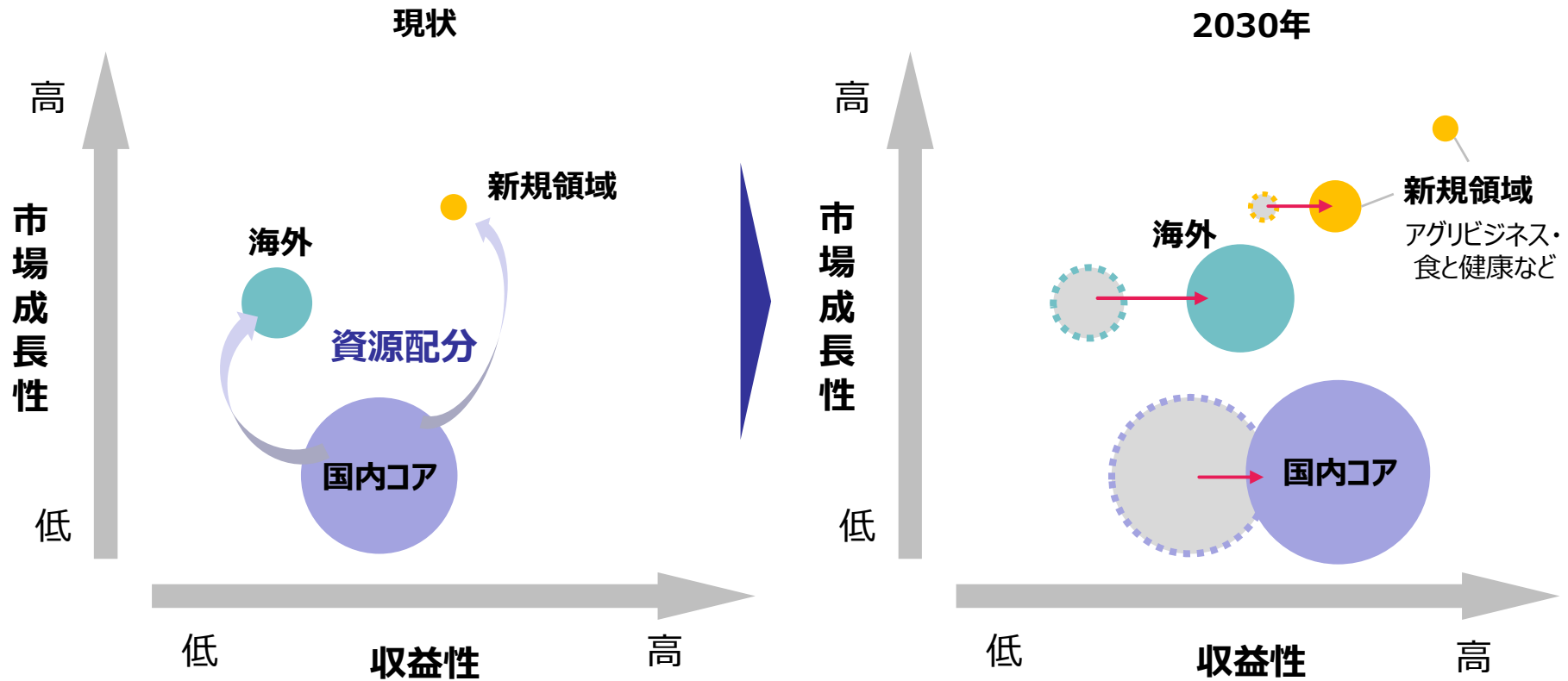
➡ 事業基盤強化

▼

全社戦略の再定義、企業変革の実行により  
カルビーグループを持続的に成長できる企業へと変える

# 2030年に目指す事業構造

国内コア事業の収益性を磨き、  
成長領域に投資を振り向けることで、海外と新規領域の成長を促進  
2030年には持続的に成長できる事業ポートフォリオへと転換する



バブルサイズ : 総売上高  
収益性 : 営業利益率

# 2030年に向けたロードマップ

2023年度~2025年度  
＜構造改革期＞

## Change 2025

次なる成長に向けた事業構造改革

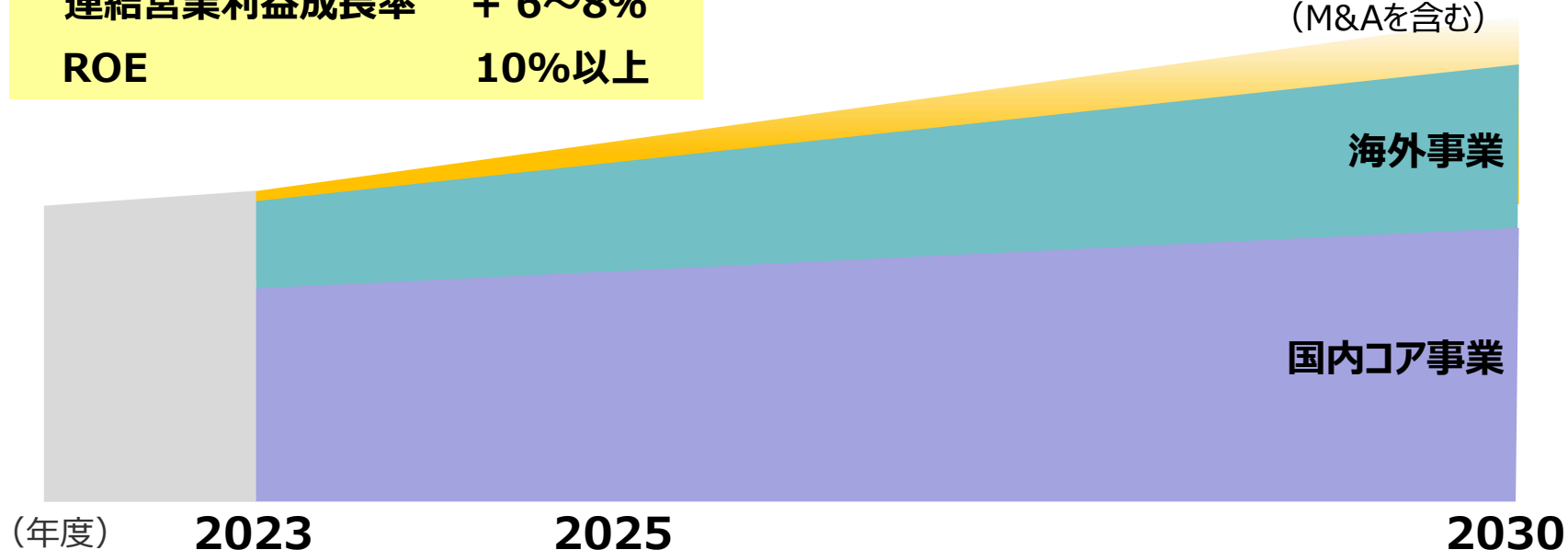
オーガニック売上成長率 + 4~6%  
連結営業利益成長率 + 6~8%  
ROE 10%以上

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

＜総売上高成長イメージ＞

アグリビジネス・食と健康などの新規領域  
(M&Aを含む)





## 次なる成長に向けた事業構造改革

### 収益力強化

- 量的拡大から脱却し、マーケティング・ブランド強化による付加価値向上
- 限られた資産・資源を活用して利益を最大化するための販売・稼働計画の最適化

### 事業ポートフォリオ変革

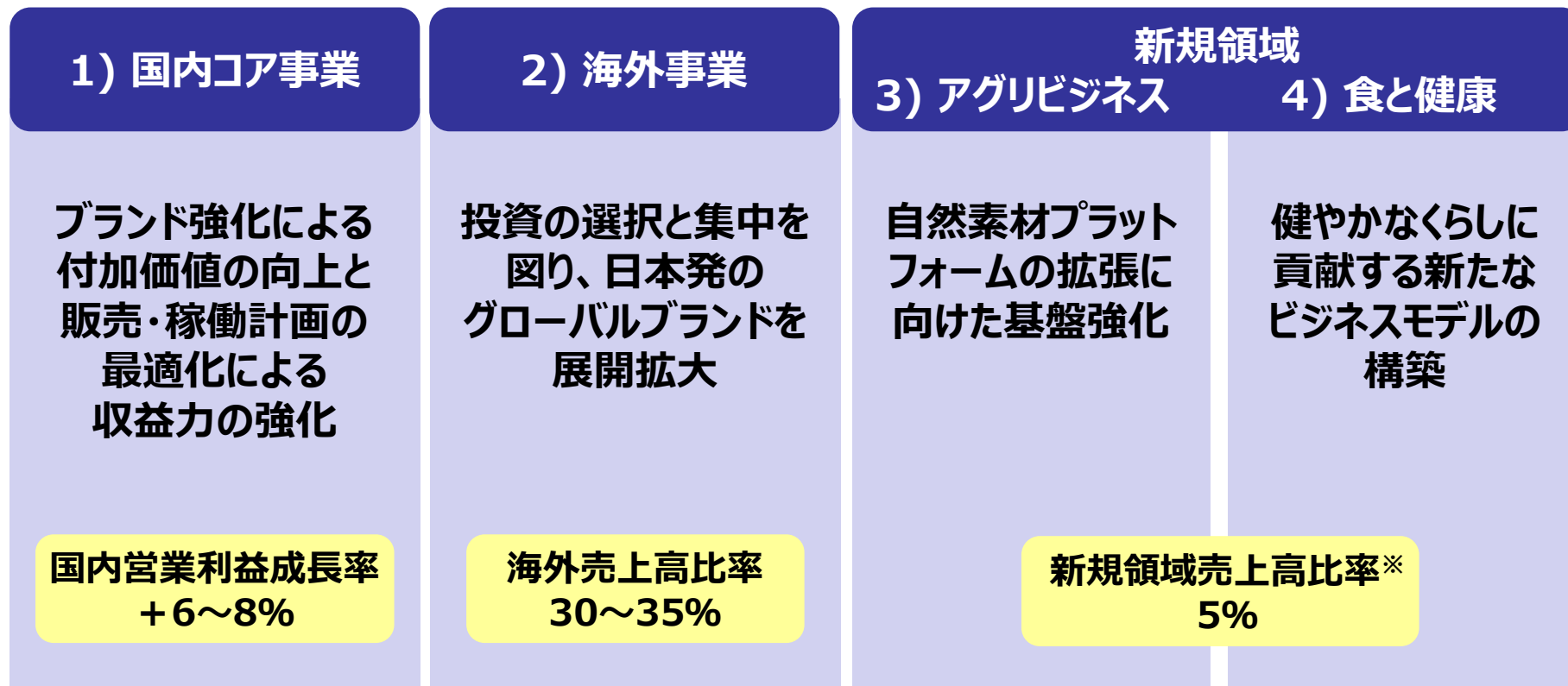
- 中長期的に成長機会の大きい領域を見極め、積極的に資源（人財・資金・設備等）を投下
  - ✓ グローバル、特に北米、中国
  - ✓ ばれいしょ、甘しょ、豆等のアグリビジネス
  - ✓ 食と健康

### 事業基盤強化

- 変化に対応し、スピーディーな経営が実行できる組織への変革
- 戦略人財の育成・強化
- サステナブル経営の実践・進化

# Change 2025 4つの事業の重点方針

## 主要KPI



※アグリビジネス・食と健康など新規領域を指す



# 1) 国内コア事業

KPI目標：国内営業利益成長率（3カ年）+6~8%

ブランド強化による付加価値の向上と、販売・稼働計画の最適化による収益力の強化

ブランド・  
マーケティング

**ブランド強化による付加価値向上**

消費者基点でブランド毎の提供価値の  
最大化を図る

**販売・稼働計画の  
最適化による収益力強化**

営業・販売

**流通革新の推進と  
営業組織の変革**

戦略的パートナーシップと  
営業提案力の強化

生産・物流

**次世代型工場の基盤構築**

自動化・省力化による生産性向上、  
環境性能向上、働く人の作業環境  
改善の実現

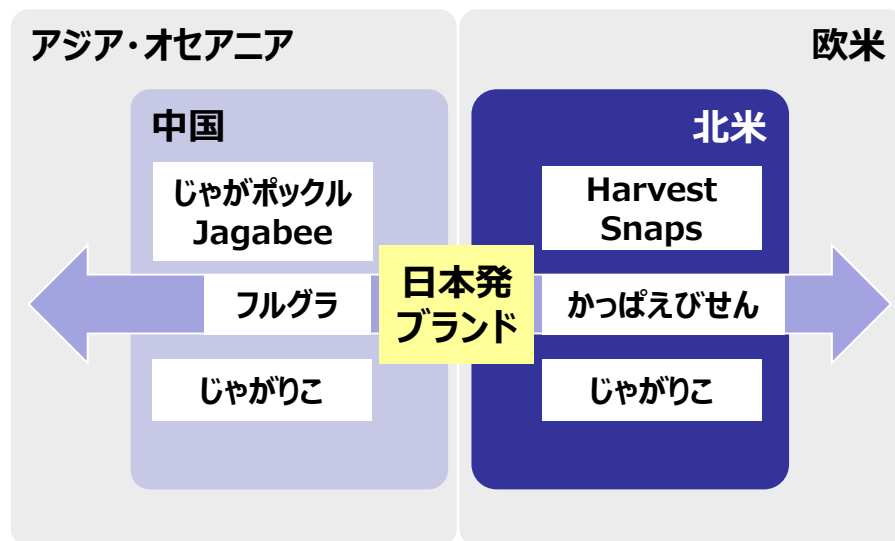
## 2) 海外事業

KPI目標：海外売上高比率 30~35% (2025年度)

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

日本発ブランドを成長機会の大きい中国、北米を中心に展開  
中長期的には「じゃがりこ」をグローバルブランドへと育成

2030年に向けた海外事業拡大の方向性

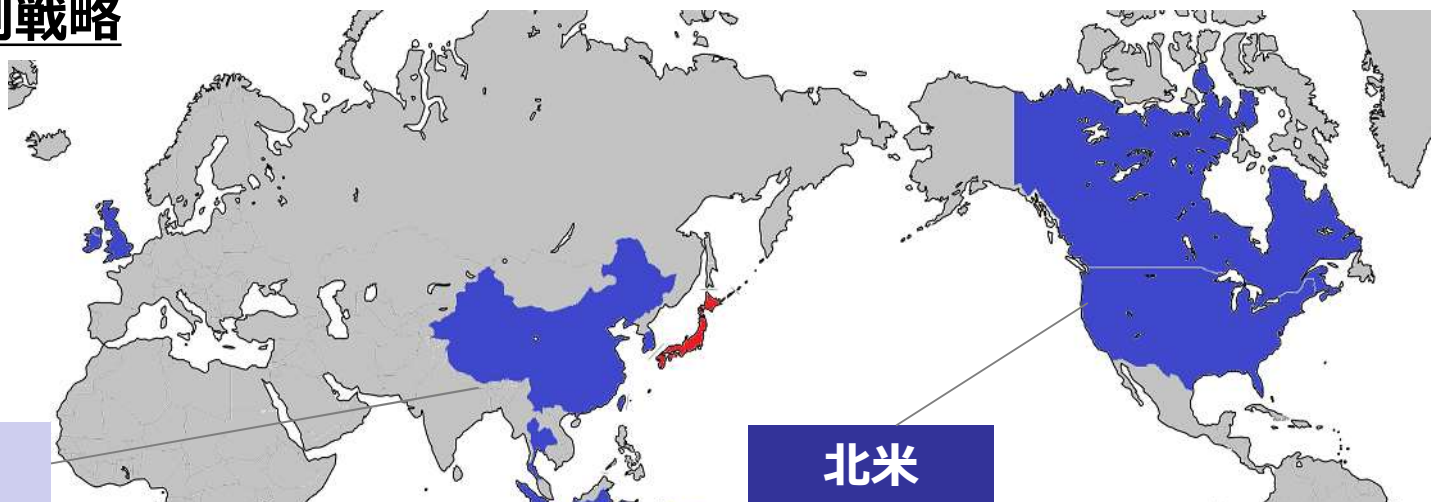


独特の食感、素材の本物感、  
おいしさで差別化

独自の製法技術で  
圧倒的差別化

## 2) 海外事業

### エリア別戦略



#### 中国

#### 日本のポテトスティックの価値を訴求、 現地ニーズを捉えたフルグラを拡大

- Calbeeブランドの認知度を生かし、SNS・KOL、ファンクラブ等のコミュニケーション投資を拡大
- 日本からの輸出のみならず、中国国内およびアジアの生産拠点からの供給拡大を目指す

#### 北米

#### Harvest Snapsを基軸に、 日本発の製品展開強化

- Harvest Snapsブランドの製品ラインアップ拡大と「かっぱえびせん」「じゃがりこ」等の展開強化
- スナックの営業力を有する人財を確保し、営業体制を強化

マーケティング・開発のローカライゼーションを進め、日本発ブランドの認知を拡大  
中長期的には「じゃがりこ」をグローバルブランドへと育成する

# 3) アグリビジネス

KPI目標：新規領域売上高比率 5% (2025年度)

## 自然素材プラットフォームの拡張に向けた基盤強化

ばれいしょの専門性を活かし、  
自然素材プラットフォームとしての事業確立・拡大を目指す

地政学リスク、生産者の減少など原料調達リスクの増大

ばれいしょ

原料調達

出口拡張

- ✓ 国産ばれいしょ需要の拡大
- ✓ 他用途向けから付加価値の高い加工用ばれいしょへ切り替えることで調達を拡大

- ✓ 成長の見込まれる外食・内食向けの新たな付加価値品の開拓

ばれいしょビジネスモデルを新たな素材へ展開

甘しょ

- ✓ 甘しょ調達量を拡大

- ✓ 短期：需要の高い焼芋/干し芋の生産体制強化
- ✓ 中長期：海外含め、甘しょの持つ健康・美容価値提供に向けた事業展開

豆

- ✓ ばれいしょの裏作としての国産大豆の調達検討

- ✓ 自社アセットや協業先を活用した出口構築

## 4) 食と健康

KPI目標：新規領域売上高比率 5% (2025年度)

### 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

自社開発だけに拘らず、有望なスタートアップとの提携や  
M&Aの機会なども積極的に検討し、事業化を推進する

#### 総合的な食ソリューションプラットフォームの構築

**生活者の状態を把握  
パーソナライズ**

- ✓ 検査・診断結果を元に、パーソナライズされた食品をD2Cサイトで提案

※先行開発事例：23年1月β版リリース  
パーソナライズフードサービス  
「OMA MESI (おまめし)」

+

**継続させる仕掛け  
デジタル×ヒューマンタッチ**

- ✓ デジタルを駆使した効率化に加え、管理栄養士の知見を活用し、生活者の行動変容を促進
- ✓ 生活習慣病などニーズの高い層へアプローチ

+

**選択肢の拡充  
多彩なソリューション**

- ✓ 自社製品だけでなく、他社製品を含めた総合的な食のソリューションを提案するプラットフォームの構築

#### 外部機関との連携含めた基礎研究の強化

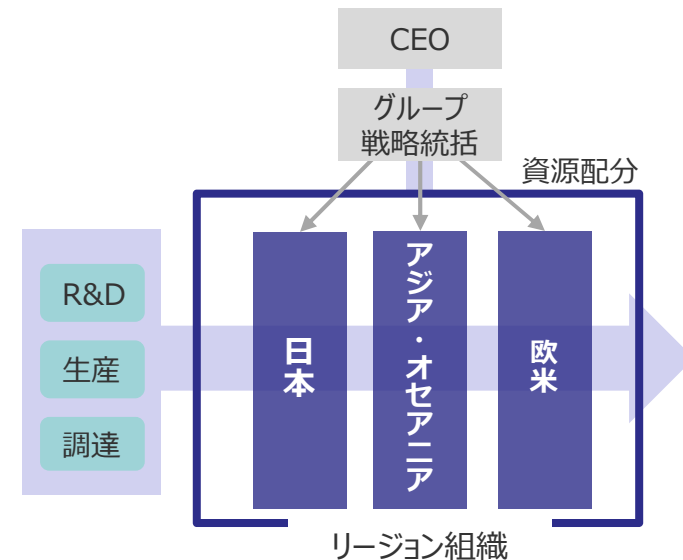
腸内フローラ研究、睡眠研究、時間栄養学など

## 変化に対応しスピーディーな経営が実行できる組織改革と、 新たな挑戦を促す人財育成を進める

### 組織

#### 3リージョン事業制への組織改革を実施

- ✓ P/L責任範囲の明確化と経営判断のスピードアップ
- ✓ 横軸機能との連携を進め、地域・リージョンの枠を超えた知の共有を促進



### 人財育成

#### 多様性を活かした“全員活躍”の上で

#### 戦略人財（経営人財・グローバル人財・DX人財）の育成強化

- ✓ 経営人財として重要なポジションの特定および候補者の選抜・育成
- ✓ カルビーのDNAを有する人財をグローバルへ配置、海外人財育成プログラム等による人財プールの拡大
- ✓ デジタル技術を活用し、価値創造・ビジネスモデルの変革が出来るDX人財の育成

### “全員活躍”

従業員の  
キャリア自律支援

多様な働き方による人財獲得  
(副業制度、Calbee New Workstyle)

ダイバーシティ  
& インクルージョン



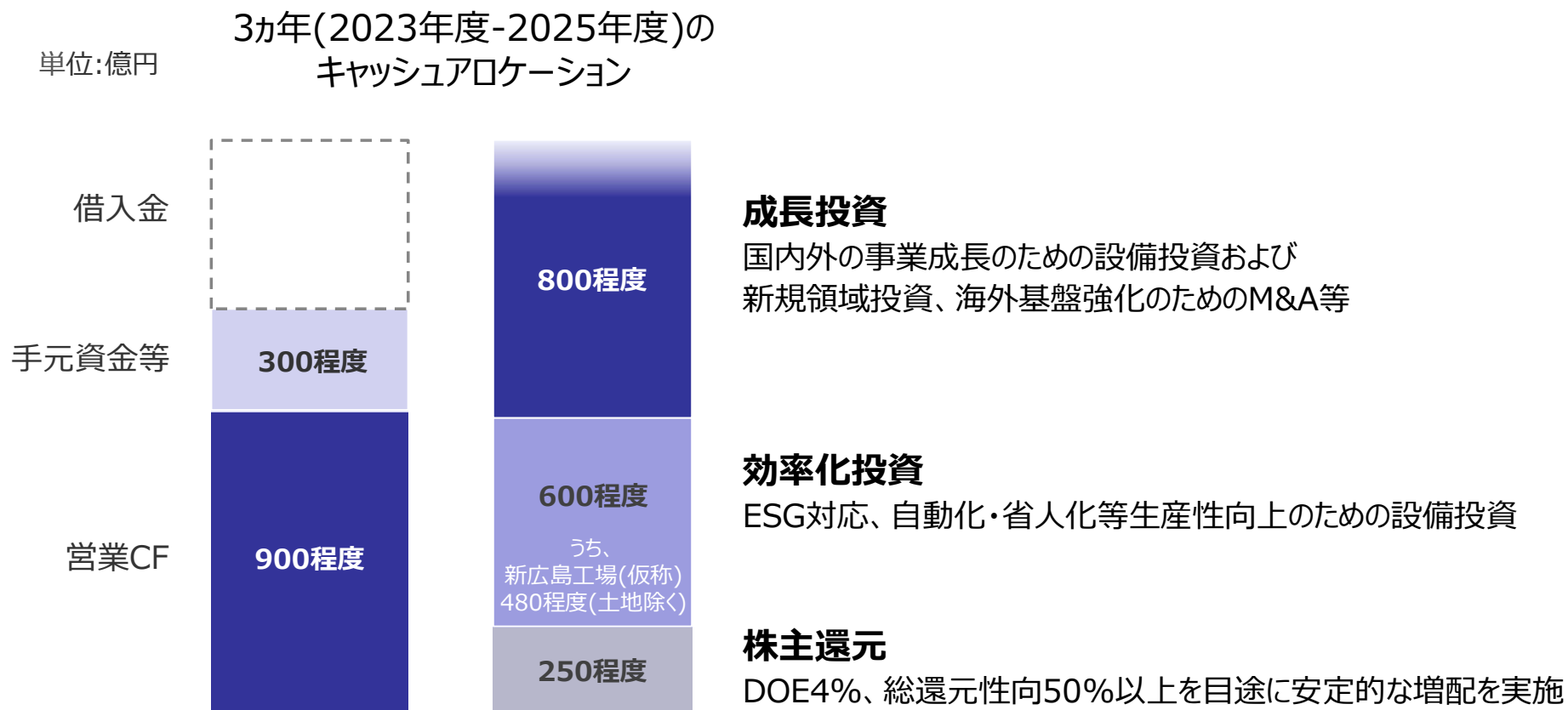
# 事業基盤：サステナブル経営

## 持続的な成長のための基盤として、サステナブル経営の進化を目指す

外部環境の変化を分析し、現在のマテリアリティ・KPIを見直し  
人権や生物多様性の課題等、対応の重要性が高いテーマを追加して、  
5つのマテリアリティと13の課題を再特定

		1.人々の健やかな暮らしと多様なライフスタイルへの貢献	2.農業の持続可能性向上	3.持続可能なサプライチェーンの共創	4.地球環境への配慮	5.多様性を尊重した全員活躍の推進	
ステークホルダーにとっての重要度	大		<ul style="list-style-type: none"> <li>●カーボンニュートラルの達成</li> <li>●プラスチックによる環境負荷の低減</li> <li>●循環型社会の推進</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●食の安全・安心の確保</li> <li>●健やかな暮らしへの貢献</li> <li>●持続可能な原料生産</li> <li>●環境と人権を尊重した責任ある調達</li> <li>●環境と人にやさしい物流</li> </ul>		
	中		<ul style="list-style-type: none"> <li>●働き方の多様性（少子高齢化・感染症による変化）への対応</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●自然資本の保全</li> <li>●消費者意識の多様化に応じた新たな価値提供</li> <li>●ダイバーシティ・インクルージョンの推進</li> </ul>		
	小		<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域コミュニティへの貢献</li> </ul>				
		小	中	大	自社における重要度		

## 国内のキャッシュ創出力をより強くするとともに、事業基盤の強化と事業ポートフォリオ変革につながる投資を行う



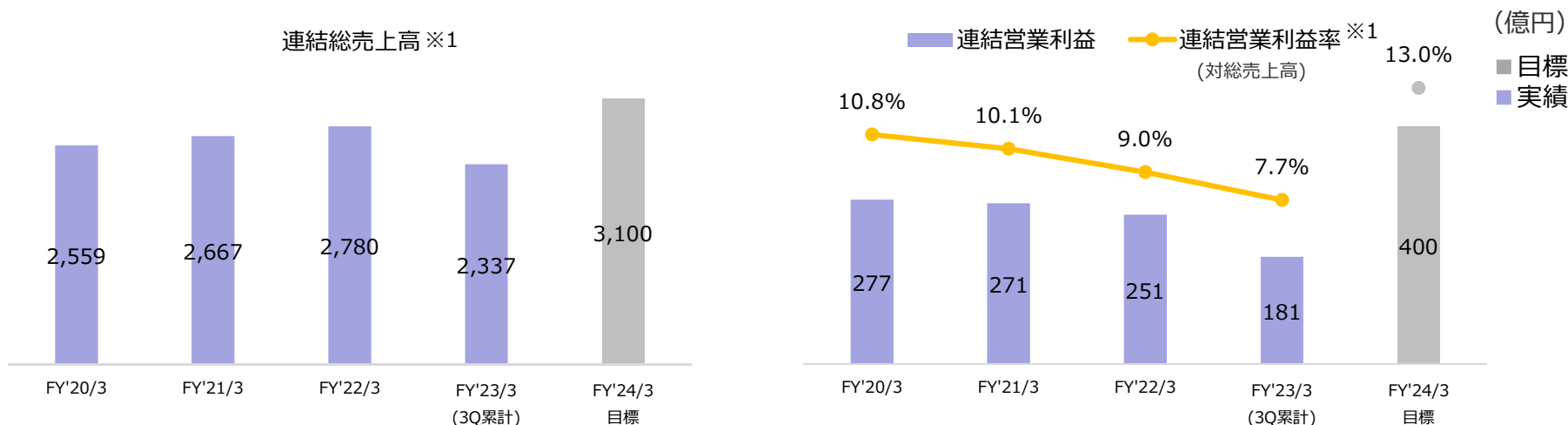


**社内外の経営資源/英知を結集し、従業員と力を合わせて  
変革への取り組みを進め、再び成長軌道への回帰を目指す**

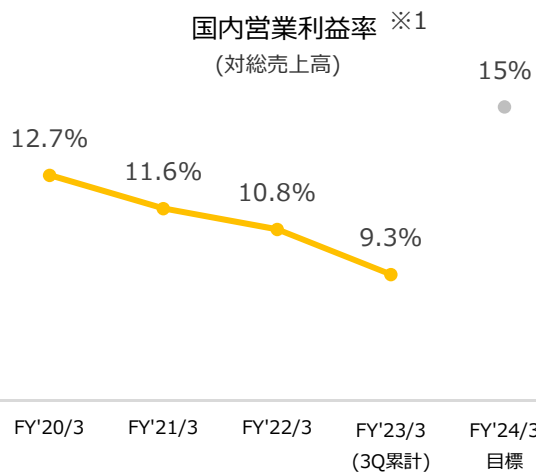
## 參考資料

# 中期経営計画（2020年3月期策定）の振り返り

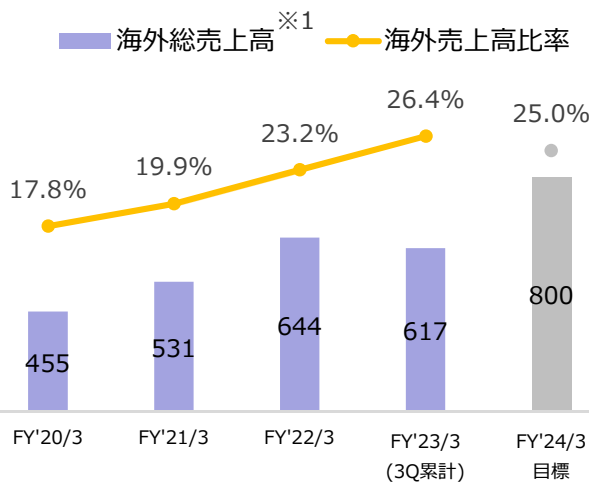
## カルビーグループ



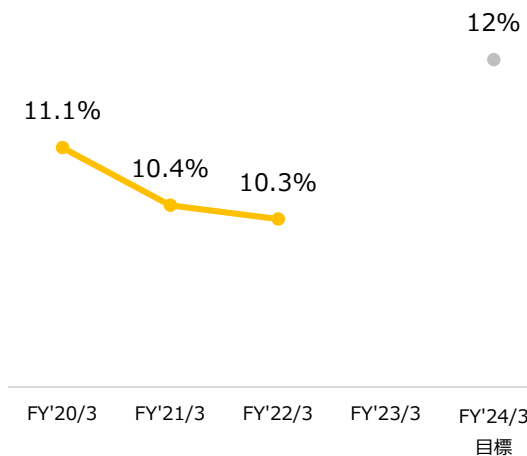
## 国内事業



## 海外事業



## ROE



※1 総売上高ベース：2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用していますが、上記表記においては当該基準適用の影響を除外した金額で記載しています。

# 中期経営計画（2020年3月期策定）の振り返り

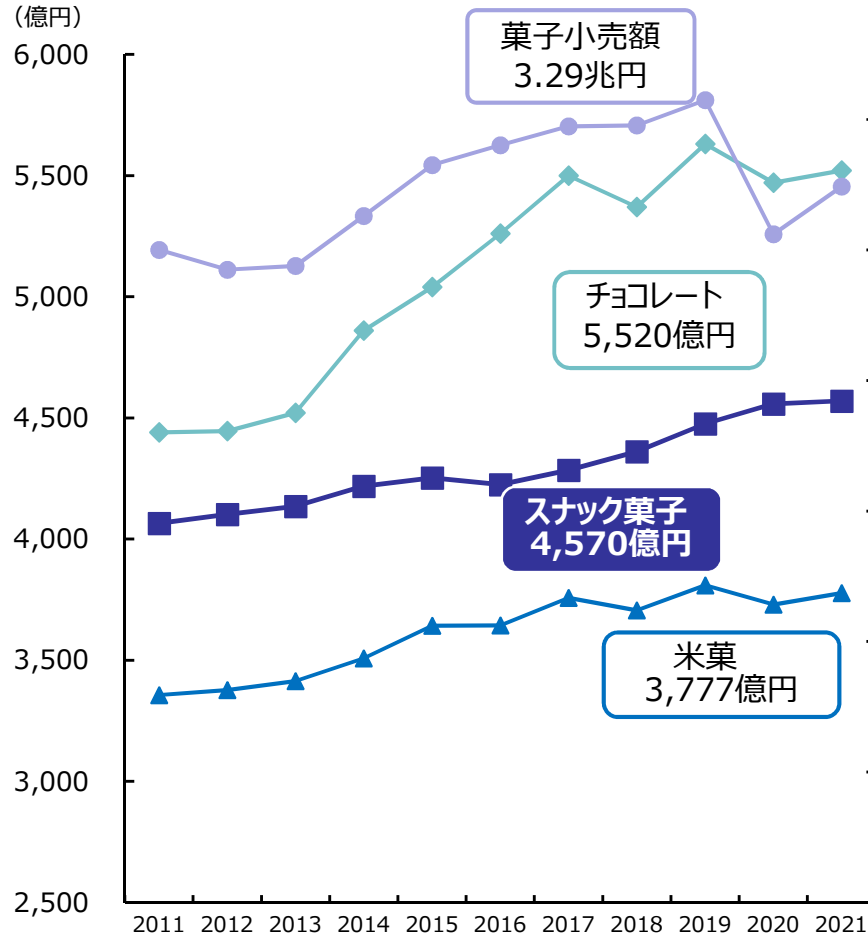


	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2024年3月期 (目標)
製品食塩相当量 (2019年3月期比)	▲1.8%	▲5.4%	▲6.9%	20%削減
タンパク質の多い商品 ・売上構成比	4.1%	4.8%	5.8%	10%
女性管理職比率	20.4% (2020年4月)	21.8% (2021年4月)	23.3% (2022年4月)	30%超
国産ばれいしょ調達量	37.3万トン	34.2万トン	31.9万トン	40万トン ※
フードコミュニケーション 参加者数 (累計)	7.7万人	10.8万人	16.4万人	40万人 (累計5ヵ年)
製品フードロス (2019年3月期比)	▲20%	+74%	▲12%	20%削減
GHG排出量	+1.4%	+0.6%	▲11.4%	30%削減 ※

※目標達成年度は2031年3月期

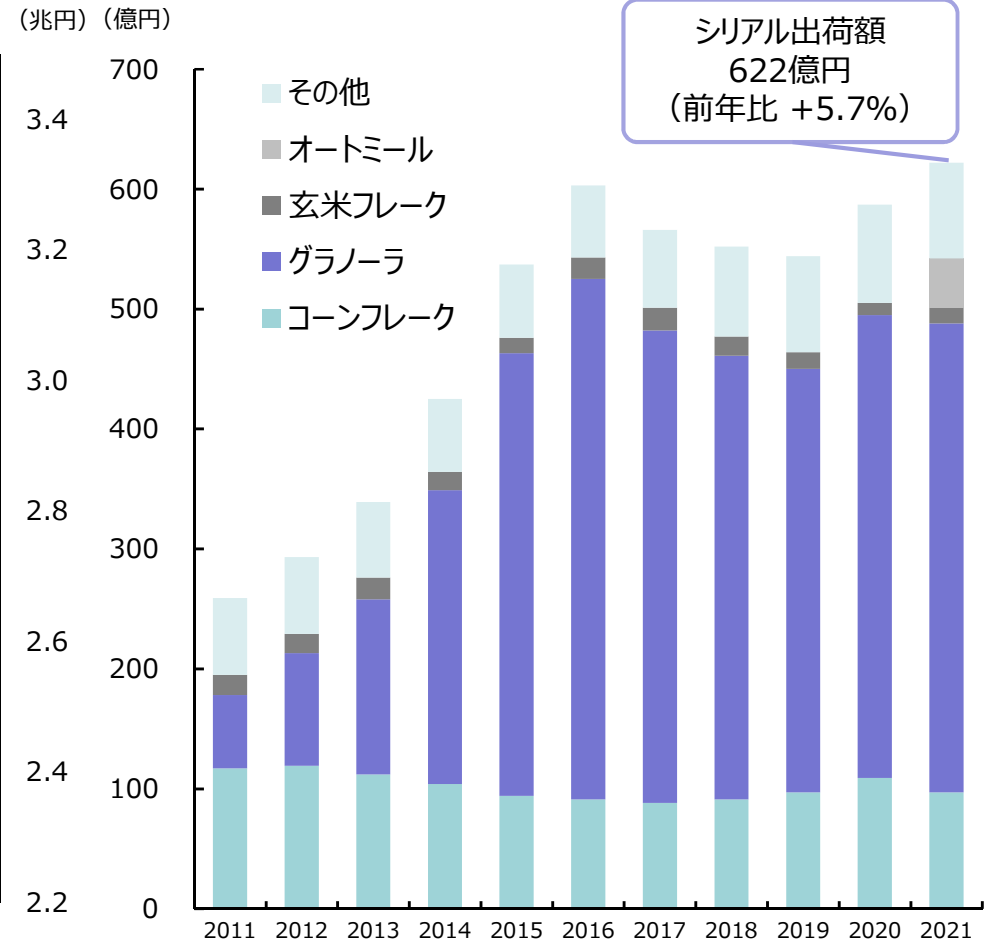
# 国内市場①

## 国内菓子市場



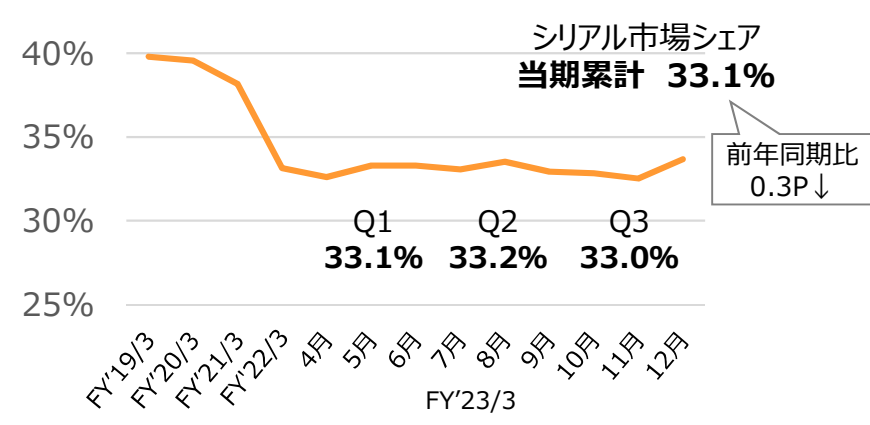
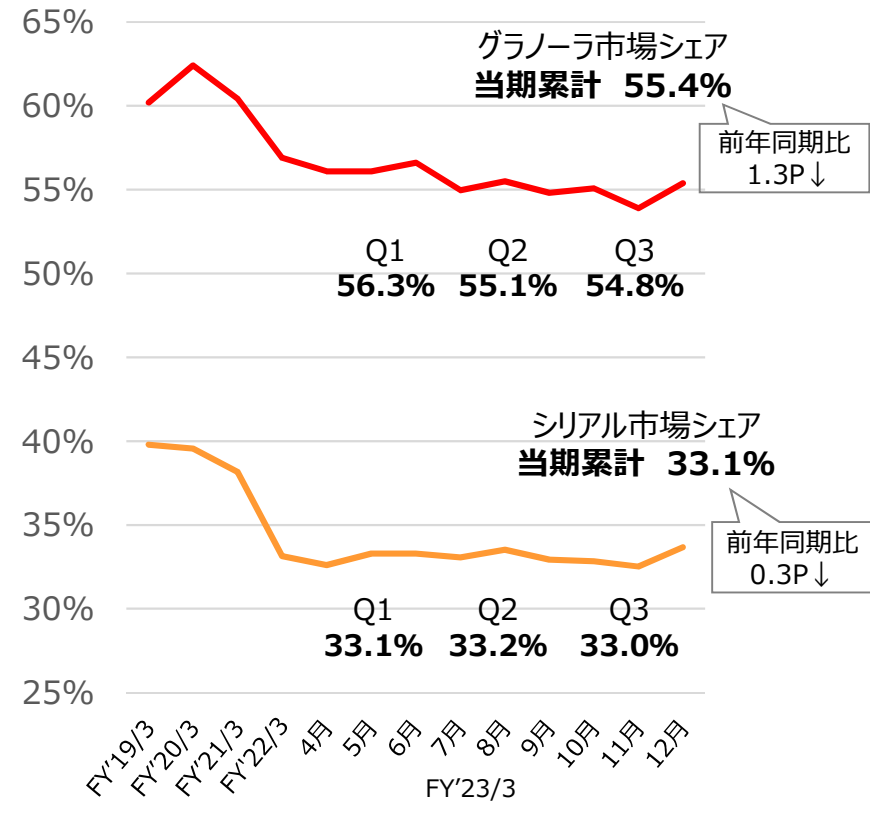
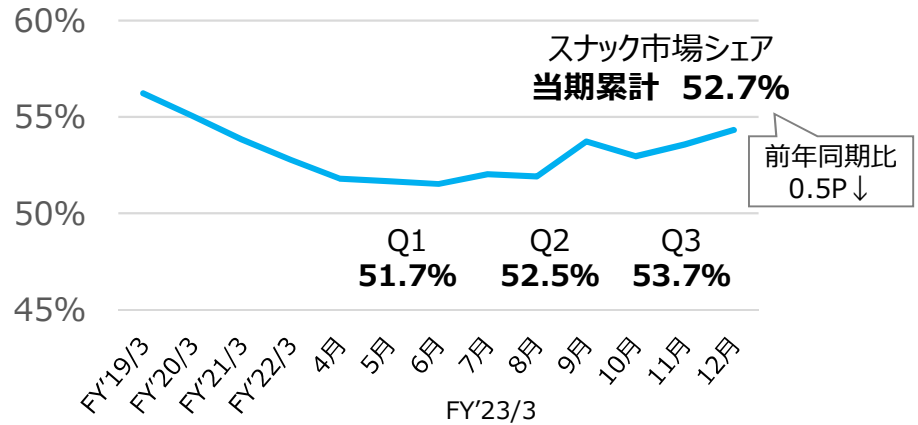
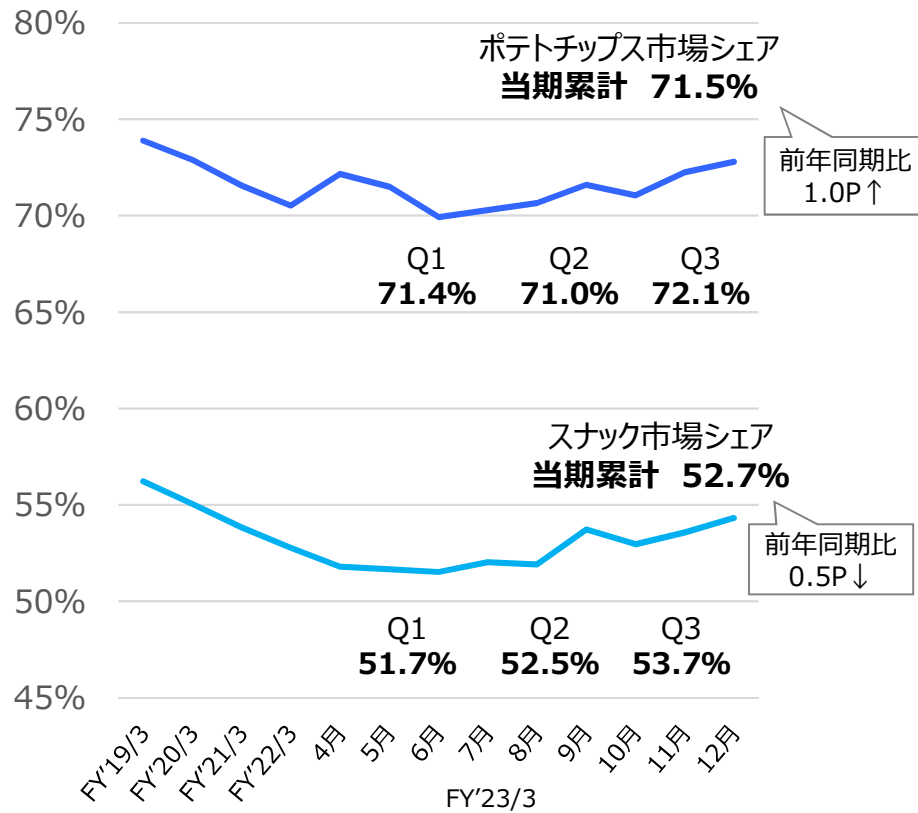
出所：全日本菓子協会

## 国内シリアル市場



出所：日本スナック・シリアルフーズ協会

# 国内市場②



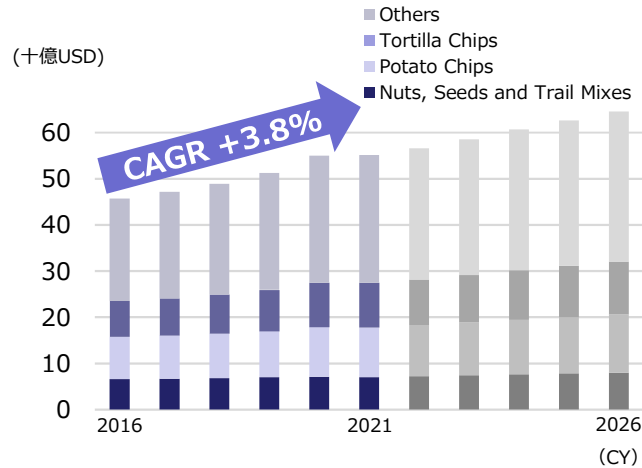
出所：(株)インテージSRI+ 全国全業態 金額ベース  
2022年3月期第3四半期より(株)インテージSRI+の集計範囲に変更があったため、2022年3月期第2四半期以前の数値を新集計範囲に基づき修正しています。  
当期累計：2022年4月～2022年12月  
前年同期：2021年4月～2021年12月  
FY'19/3-FY'22/3：2018年4月～2022年3月

スナック市場シェア：カルビーとジャパンフリトレーの合計  
ポテトチップス市場：ポテトチップス(生薄切り・生厚切り)・ポテトシュースト・ケトル合算、非公開PB含む  
グラノーラ市場：シリアル市場・グラノーラカテゴリ

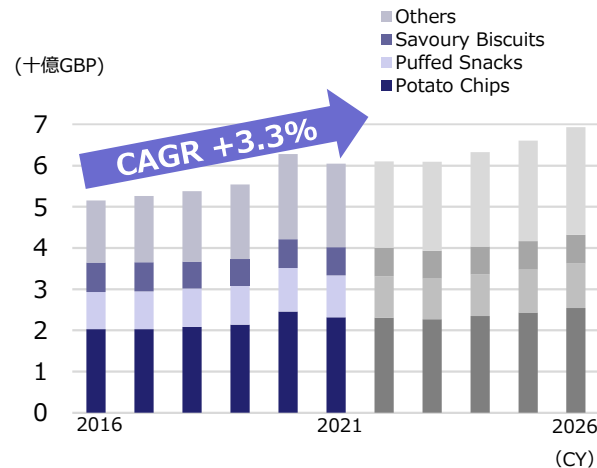


# 海外市場

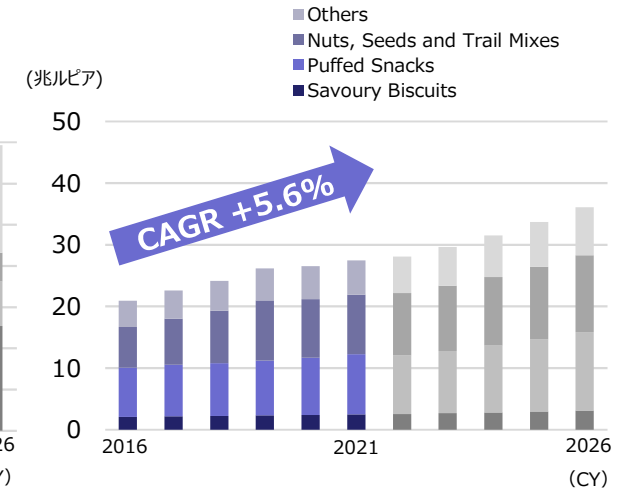
## 米国スナック市場



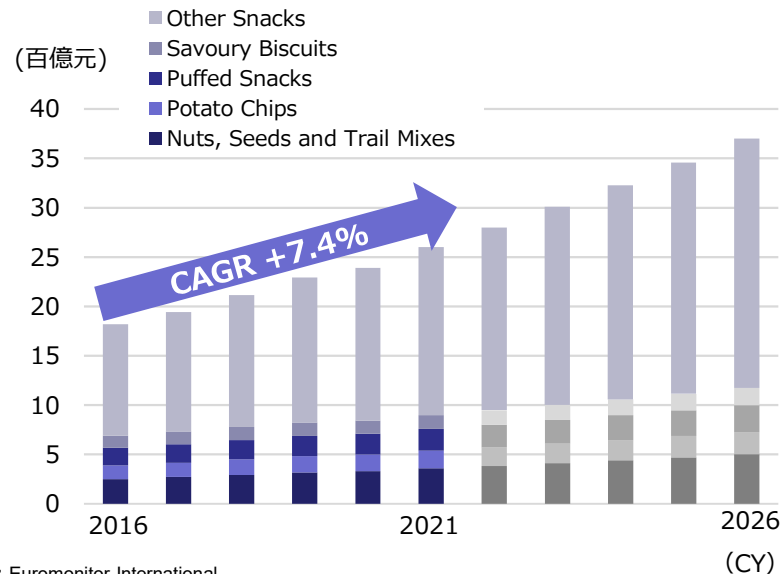
## 英国スナック市場



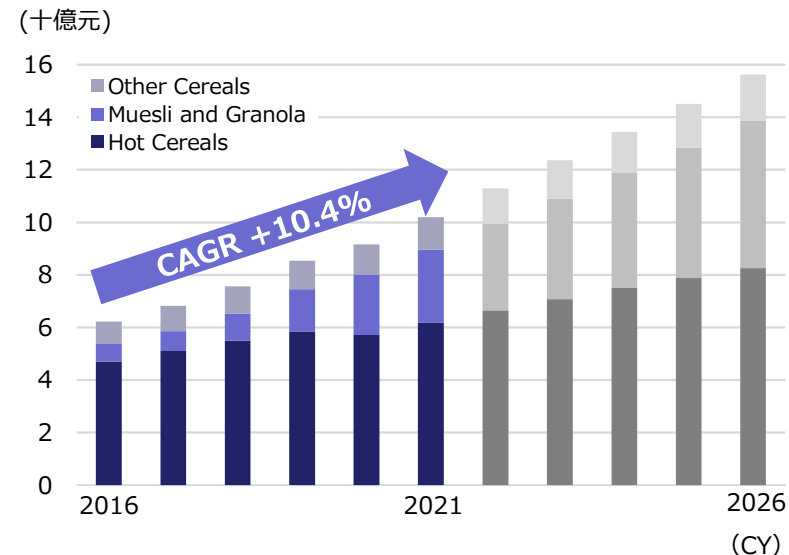
## インドネシアスナック菓子市場



## 中国スナック市場



## 中国シリアル市場 (実店舗販売分)



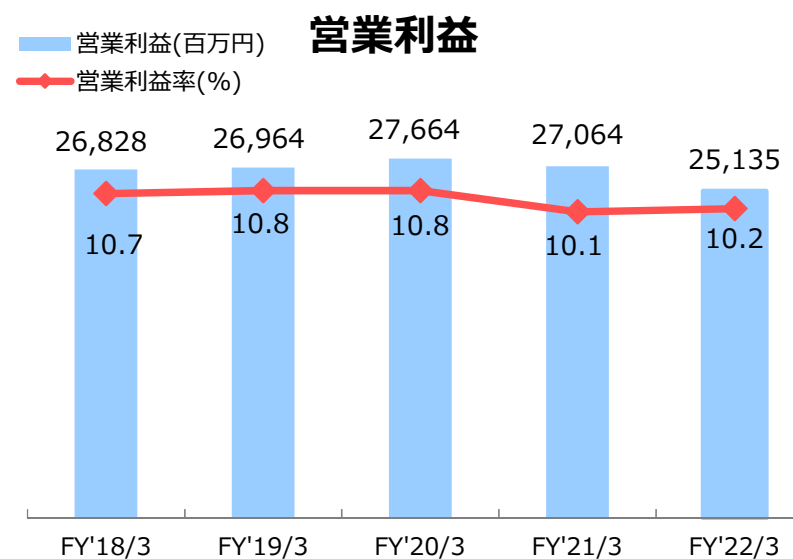
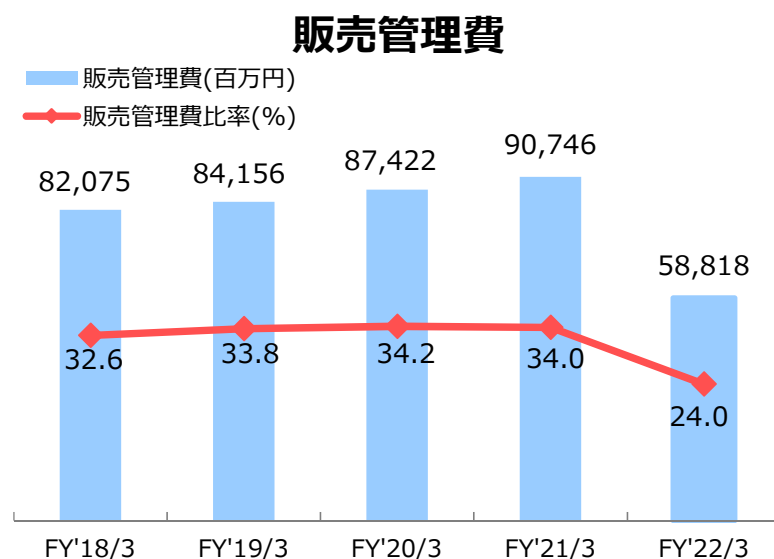
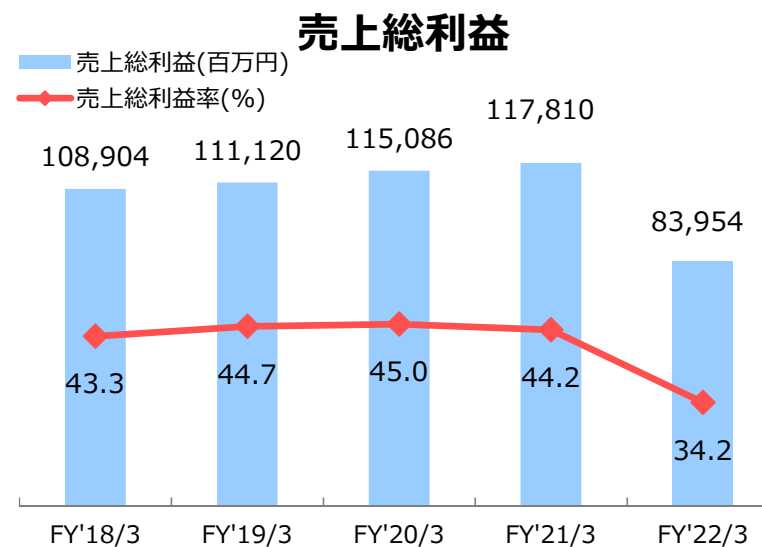
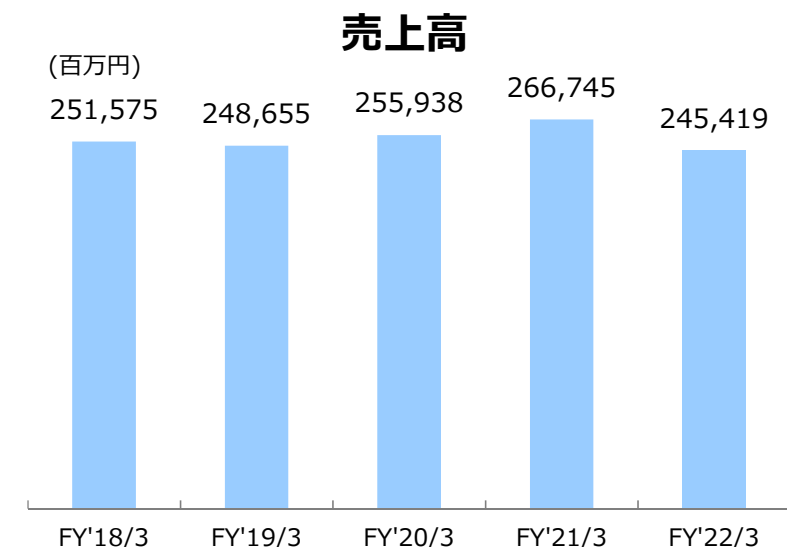
出所：Euromonitor International

カテゴリー：Snack (Savoury Snacks : Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savoury Biscuits, Popcorn, Pretzels, Other Savoury Snacks) Cereal : Breakfast Cereals (Hot Cereals, RTE Cereals) 2022-2026: Forecast

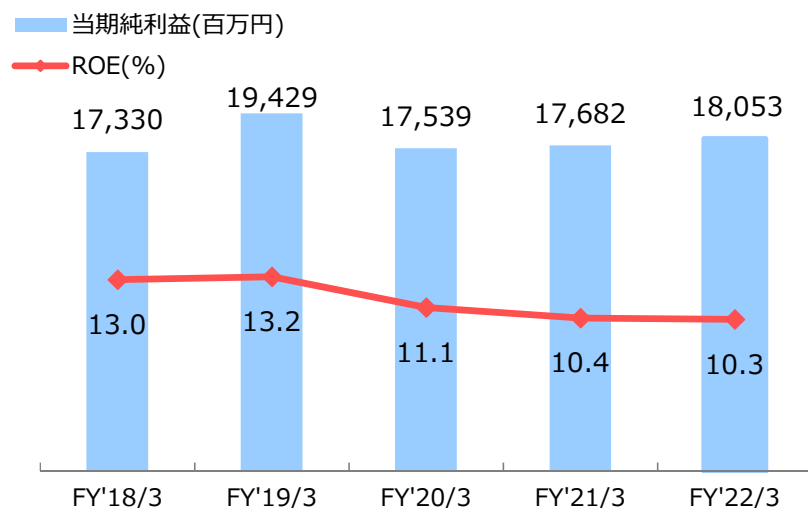
※中国スナック市場の集計範囲を2022年3月期より、変更しています。

# 業績データ①

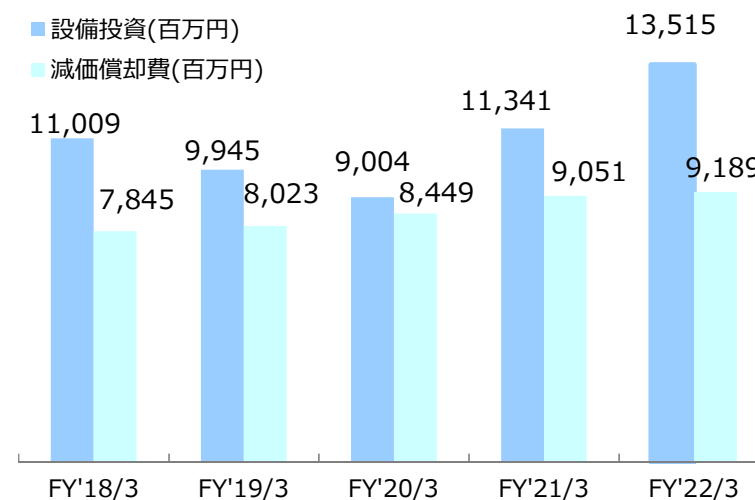
※2022年3月期から、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用し、従来は販売費及び一般管理費に計上していた販売費の一部（リポート等）を売上高から控除する方法に変更しております。



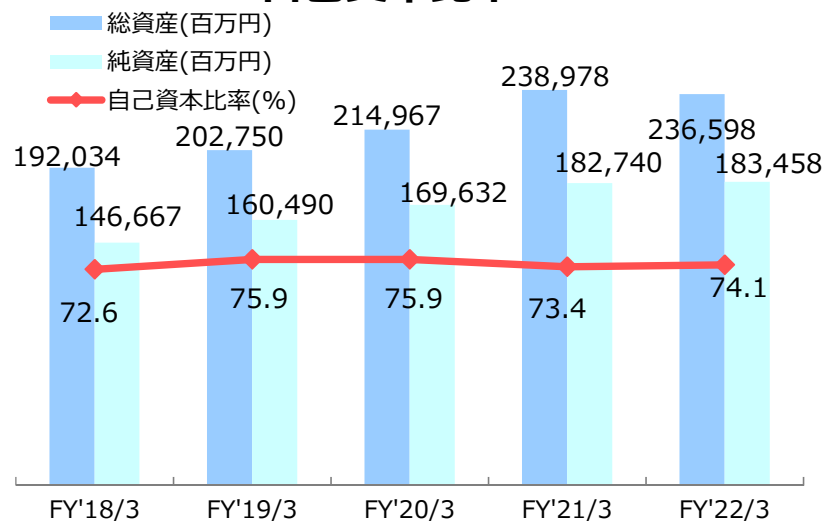
## 当期純利益/ROE



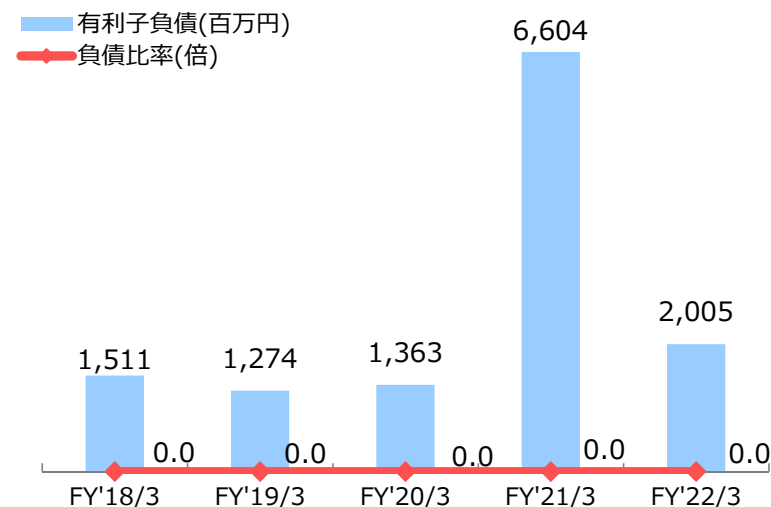
## 設備投資・減価償却費



## 自己資本比率



## 負債レバレッジ



本資料に関するお問い合わせ：

カルビー株式会社 IR部

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。FY'23/3は2023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、将来の業績に係る見通しであり、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。