

トップメッセージ

ステークホルダーとの共創により、
「食の未来」を創造する

代表取締役社長 兼 CEO

伊藤 秀二

環境変化を機会と捉えて、事業の変革を進める

2020年は、新型コロナウイルス感染症が世界的に蔓延し、人々の生活や価値観、購買行動の変化が、企業活動に大きな影響をもたらした1年でした。カルビーグループでも、インバウンドや国内旅行者向けの土産用商品のニーズや、外出向けやオフィスシーンでの購入が大きく減少した一方で、家庭での楽しみ需要によってスナック菓子、シリアル食品の消費が急増しました。中長期的な事業環境を見ますと、国内では少子高齢化に伴う人口減少や単身世帯数の増加に加え、消費者の健康や簡便性への志向などが高まるとともに、価値観やニーズの多様化が進んでいます。グローバル市場においても、世界各国で経済成長に合わせて健康志向が進む中、原材料調達を含む資源獲得競争で厳しさが増えています。今、この変化のスピードが加速していると感じています。

食品を扱う企業として、常に安全で安心な商品をお客様にお届けすることが、私たちの最も大事な責務だと考えています。昨年は特に、新型コロナウイルス感染症拡大の下で、従業員や取引先の皆さまの安全を守りながら、いかに安定的な生産、供給を行うかに心を砕いてきました。一部の輸入原材料の調達に遅延が生じましたが、商品政策の見直しや代替品の発売により、お客様への影響を最小限にとどめました。また、需要の増加に対しては、従業員の安全性を十分に確保しながら、機動的な生産シフトなどで対応し、安定的な商品供給に努めました。

現在、カルビーグループは、2030年に目指す姿として「Next Calbee 掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。」との長期ビジョンを掲げ、事業の変革に取り組んでいます。事業環境の変化や新たに生じる社会課題へ対応していくことは、当社にとって対処すべきテーマであり、持続的な成長の機会でもあります。新型コロナウイルス感染症拡大を契機に、変化に対する感度をさらに上げて、先んじた事業変革に取り組まなければなりません。

Next  Calbee

掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。

トップメッセージ



海外重点地域での事業成長

カルビーグループの成長にとって、重要な課題の一つは、海外事業の成長です。

現在は、特に重点4地域(北米・中華圏・英国・インドネシア)に注力して、収益基盤の確立に向けた施策を進めています。食感や商品のバリエーションを生み出す生産・加工技術や、カルビーブランドの認知度の高さなど、国内で培ってきた強みを活かし、マーケット特性に応じて、投入商品や市場へのアプローチを変えることで事業展開を進めています。

カルビーグループの海外事業における過去10年の成長は、韓国でのポテトチップス「Honey Butter Chip」や北米での豆系スナック「Harvest Snaps」などのヒットによる貢献が大きく、これら単一商品ブランドへの依存度の高さが課題でした。この状況を打開すべく、2018年10月に英国でポテトチップスブランドを有するSeabrook Crisps Limitedを、2019年10月に米国でスナック菓子の受託製造を行うWarnock Food Products, Incを買収し、商品ポートフォリオの拡充を図り、さらにはSeabrook社やWarnock社とのシナジーによる新商品も販売を開始しました。

また、現地のニーズに合わせた商品展開に加え、日本発のユニークなブランドである「フルグラ」「じゃがりこ」「Jagabee」などのグローバルベースでの導入も進めています。中華圏では、インバウンド需要をきっかけに「フルグラ」の認知が拡大し、「じゃがポックル」や「Jagabee」などのスナック菓子も、Eコマースを中心に伸ばしています。北米では、エスニック市場(アジア食品売り場)での、ポテトチップス、「かっぱえびせん」「じゃがりこ」などのスナック菓子が認知を獲得しており、売り上げの拡大が期待できます。

▶ P11 特集：
海外事業への挑戦

このように、グローバル市場に目を向ければ、食の領域での事業拡大の機会は広がっています。特に、日本製の高品質な食品に対する関心は高く、海外事業の成長を目指す当社にとって追い風になるはずです。

自然の恵みを大切に活かす新たな食領域

もう一つの重要なテーマは、新たな食領域への挑戦です。

当社は自然素材、特に馬鈴しょに関する高い専門性を有しており、このことが現在のポテトチップス、「じゃがりこ」などの強い商品ブランドを支えています。この馬鈴しょの専門性、ノウハウを他の作物にも応用し、2020年4月に甘しょ(さつまいも)の卸売・加工販売を営む(株)ポテトかいつかの全株式を取得し、甘しょ事業に参入しました。馬鈴しょと甘しょの親和性を活かし、特に調達面での高いシナジー効果を見込んでいます。国内市場においては、主に焼き芋に適した高糖度の甘しょで需要が伸びていますが、この品種は海外での評価も高く、グローバル規模での需要拡大も想定しています。新たな食領域である甘しょ事業をグループの成長をけん引する柱の一つとすべく、事業拡大に邁進していきます。また、2020年8月には、馬鈴しょの調達体制の強化や北海道産農産物の振興に向けて、ホクレン農業協同組合連合会と包括連携協定を締結しました。今後、この連携を通じて、新たな素材による事業開発の推進にも挑戦していきます。

「私たちは、自然の恵みを大切に活かし、おいしさ楽しさを創造して、人々の健やかな暮らしに貢献します。」との企業理念にもある通り、自然素材を調達し、加工し、販売し、価値を付加することで需要を創出し、国内だけでなく海外でも求められる価値をつくりだすことが、カルビーグループの事業基盤であると考えています。この土台を、馬鈴しょだけでなく甘しょや他の作物などに展開することが、新たな食領域の事業モデルの一つとなります。このような取り組みは当社にとっての新規事業にとどまらず、生産者などのステークホルダー、ひいては地球環境に向けても価値を創出できると考えています。

また、新たな食領域への挑戦は、これまでの事業基盤の拡張だけでなく、消費者の課題解決という視点から、将来的に可能性のある領域への展開も進めています。Next Calbeeにおいてカルビーグループの事業の柱となる新しい食領域への挑戦は、既存事業で培ったノウハウを活かす「知の進化」と、自由な発想の下で行う「知の探索」の両輪で進めていく必要があります。

変化するニーズや社会課題に対応する国内事業基盤

国内では、健康志向が広がる中で、多様化する消費者のニーズに応えるため、商品展開や新商品の開発に継続的に取り組んでいます。機能性に着目したシリアル食品「グラノーラプラス」や

▶ P16 特集：
新たな食領域への挑戦

▶ P20
バリューチェーンの深化

トップメッセージ

食感バリエーションの強みを活かしたポテトチップス「ポテトデラックス」「シンポテト」、豆などのたんぱく質含有量の多い素材による「miino(ミーノ)」などのプロモーション・販売を強化するとともに、より広いニーズや喫食機会に対応した新たな価値創出を目指しています。さらには、コロナ禍で食品の家庭内消費が増え、スナック菓子では、大袋商品や家飲みのおつまみ需要が増加しましたが、このトレンドに対応する商品も拡充しました。これらの多様な需要変化に適応すべく、デジタル技術の活用を進め、機動的で強靱なサプライチェーンを構築していきます。

また、生産・物流工程の自動化、省人化を進め、生産性の向上と働き方改革にも取り組み、次世代型の生産体制を構築していきます。現在、2025年3月期の稼働開始予定で、広島県に新工場を建設する計画を進めています。需要供給の増加や労働力不足に対応するための高効率の最先端技術を取り入れ、省エネルギーによる環境負荷の低減に取り組むなど、さまざまな課題の解決につながる工場となる予定です。さらに、新たな食領域や新たな技術、商品の開発など、ものづくりの革新拠点の役割も担い、マザー工場として将来的に他工場へノウハウを提供することで、グループ生産部門全体の競争力を高めていきます。

変革に挑戦する組織づくり

Next Calbeeに向けた事業変革の実現に最も重要な資産は、人財だと考えています。従業員一人ひとりが、挑戦のマインドを持ち、顧客や社会のニーズに目を向け、事業を通じて課題解決すべく心を合わせなければなりません。カルビーグループの創業の精神は、戦後の食糧事情の良くない中で、健康に役立ち、安価でおいしい商品を提供したいという想いでした。時代とともに少し形を変えてはいますが、おいしく健やかなくらしに貢献するものをつくりたい、との創業の精神を受け継ぐことが、事業の成長を推進させる原動力になっています。創業の精神を心に刻んで、全員が成長し、事業の変革を推進していきたいと思えます。

カルビーグループでは、従業員の成長が企業の将来につながると考え、多様な個性や能力を認め、全員が活躍できる組織づくりを一層強化しています。ダイバーシティ&インクルージョン、働き方改革、健康経営など、他社に先駆けて諸施策に取り組んできました。2020年、オフィス勤務者には、モバイルワークを原則とする「Calbee New Workstyle」を導入し、新しい働き方をより進化させました。従業員が決められた時間や場所にとらわれず、活躍の場を広げ、成果を高めることを目指しています。生産、物流などサプライチェーンを支える部門においては、モバイルワークの導入範囲に制約がありますが、「Calbee New Workstyle」の基本的な考え方に基づいて次世代型の生産体制への移行を進めることにより、働き方改革を推進していきます。

▶ P26 人財



事業を通じた持続可能社会の実現

持続的な事業活動のためには、気候変動や資源枯渇などの環境問題をはじめ、サプライチェーン上の労働負荷の問題、人権問題など、さまざまな課題への対応が求められます。その中で、自然の素材を活用してお客様に愛される商品を提供し続ける上で、農作物の安定的な供給は欠かすことはできません。カルビーグループは、環境に配慮した持続的な調達を行い、その大切な資源を活用して生産することで、バリューチェーンに正しい循環をつくりだしていきます。生産者・原材料の取引先・地球環境・地域社会・コミュニティなどのあらゆるステークホルダーとともに、持続的に価値を創造すること、これこそがカルビーグループの役割であると思っています。

私たちを取り巻く事業環境が大きく変化している中で、経営の柔軟性を高め、国内事業基盤の変革とグローバル市場での収益基盤の確立、そして新たな食領域での事業を重点とした新しい事業展開を加速する必要があります。同時に、私たちはライフラインをつなぐ企業として、ステークホルダーの皆さまとの共創によって社会・環境課題を解決し、持続可能な社会の実現を目指していく決意です。

カルビーグループは、新たな食の未来を創造する企業を目指し、全社一丸となって進化してまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後ともより一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2021年9月

代表取締役社長 兼 CEO

伊藤 秀二

Next Calbeeの実現に向けて

カルビーグループは「Next Calbee 掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。」を2030年に向けたビジョンとして掲げ、事業活動を進めています。国内では社会的背景によって多様化するニーズを掘り起こし、新たな食の価値を提供するとともに、海外事業の成長を加速させ、新たな食領域への事業拡張にも挑戦しています。

▶ 海外事業への挑戦 P.11

▶ 新たな食領域への挑戦 P.16

連結売上高
(億円)



2030ビジョン

Next Calbee

掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。

▶ 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

▶ 2030目標

海外売上高比率

40%超

新規食領域売上高比率

20%超

- その他
- 海外
- コーン系・豆系スナック
- じゃがりこ
- シリアル食品 (国内)
- ポテトチップス
- 小麦系スナック





海外事業への挑戦



カルビー(株)
常務執行役員
海外カンパニープレジデント
笹 啓英

ALL Calbeeで世界のおいしさと楽しさを創造する

カルビーグループでは、現在9つの国・地域で海外事業を展開しています。特に成長ポテンシャルの高い北米、中華圏、英国、インドネシアを重点4地域と定め、各地の特性を重視した戦略を推進しています。カルビーグループの企業理念にある「おいしさと楽しさ(Fun & Tasty)」を世界中にお届けすることを目指して、海外事業の拡大に取り組んでいます。

日本で培った“智の泉”を海外事業展開に活かす

カルビーグループの海外事業は、2010年代以降ローカライズ戦略を掲げ、主に現地パートナーとの合弁形態によって多くの国・地域に進出してきました。挑戦的な事業拡大の一方で、日本で培った強みや知見が十分に活用できていないという側面に悩まされました。現在は、日本に海外事業専任のブランドチーム、マーケティングチームを置き、**各国の特性にフォーカスしたマーケティング戦略により、カルビーブランドの浸透に注力**しています。また、地域ごとの責任者は、日本で培った開発・製造技術や、商品企画などの機能を現地のニーズに合わせて投入するなど、戦略の立案・実行を支援することにより、各海外事業会社のビジネスパートナーとして機能しながら、ガバナンスのバランスにも配慮しています。

重点4地域戦略：

地域の特性にカルビーグループの強みを掛け合わせる

北米・英国：

商品ポートフォリオの拡充によりスナック菓子のメインストリームに参入

米国と英国では、ヘルシー志向の“Better For You”カテゴリで豆系スナックを展開してきました。自然の素材を活かすカルビーグループの加工技術はヘルシー志向のスナック

菓子と相性が良く、一定の認知を得ることができました。しかしながら、こうした商品は特定の購買層からの支持を得るにとどまっており、さらなる成長に向けては**商品ポートフォリオを拡充し、スナック菓子のメインストリームに参入していく必要があります**。

競合である欧米の大手スナック菓子メーカーは、商品ラインアップに変化が少ない傾向がありますが、若い世代を中心にニーズが多様化する中、カルビーグループが持つフレーバーや食感のバリエーションを活かした商品ポートフォリオの拡充が強みになると考えています。顧客のニーズにスピーディーに応え、差別化を図っていきます。

米国では、主にスナック菓子の受託製造を手掛けるWarnock社を2019年に買収し、また、2021年4月には北米事業をホールディングス体制へと移行しました。これにより今まで分散していた米国のR&D、営業、マーケティング機能を統合し、包括的な戦略立案を可能とする体制が整いました。現在、**Warnock社の生産能力と技術を活かし、現地の嗜好に合った商品の開発を進めています**。加えて、日本から「じゃがりこ」などの独自性の高い商品を米国のエスニック市場(アジア系食品売り場)に投入し、販売を強化しています。エスニック市場は今後成長が見込まれていることから、その成長を積極的に取り込んでいきます。

英国では、ポテトチップスメーカーとして70年以上の歴史があるSeabrook社を2018年に事業買収しました。スナック菓子のメインストリームであるポテトチップスを商品ポートフォリオに加えたことで、販売力が強化され、カルビーグループの技術を用いて開発したSeabrookブランドの新商品も好評を得るなど、着実にシナジー効果が生まれています。今後は**認知度の高いSeabrookブランドの下で商品ポートフォリオを拡充することにより、さらなる成長につなげていきます**。

海外事業への挑戦

中華圏：

資源の積極投入とブランド認知度の高さを活かした販売拡大

中華圏では、訪日インバウンド客の急増を起点にカルビーブランドの認知度が高まり、Eコマースを中心に販売を拡大してきました。「じゃがポックル」をはじめ、「Jagabee」「フルグラ」などカルビーグループ独自の商品は高所得層を中心に支持を得ています。

日本製商品・ジャパブランドへの信頼性が高い中国は、カルビーグループにとって成長のチャンスが大きい地域だと考えています。

特に若い世代は、新商品に対する関心が非常に高く、競合となる新興企業が次々と参入しています。そのため、リピート率向上や人口の多い中間層を取り込んでいくための宣伝・プロモーションが欠かせません。例えば、「じゃがりこ」の宣伝には現地で影響力のある有名人を起用し、積極的にプロモーション活動を展開しました。「じゃがりこ」はカルビーグループ独自の加工技術による特徴的な食感が魅力の商品であり、その独自性と日本の高品質の魅力を伝えて、成長させていきたいと考えています。

また、今後は小売店舗での販売にも注力すべく、2020年に中華圏の統括会社としてカルビー（中国）管理有限公司を設立しました。これまで代理店に委託していた小売店向けの取引を内製化することにより、マーケティング・販売の強化を図ります。商品の供給については、現在は日本からの輸入が大半を占めていますが、長期的な成長を見据え、中国国内での供給体制の構築も積極的に検討していきます。

インドネシア：

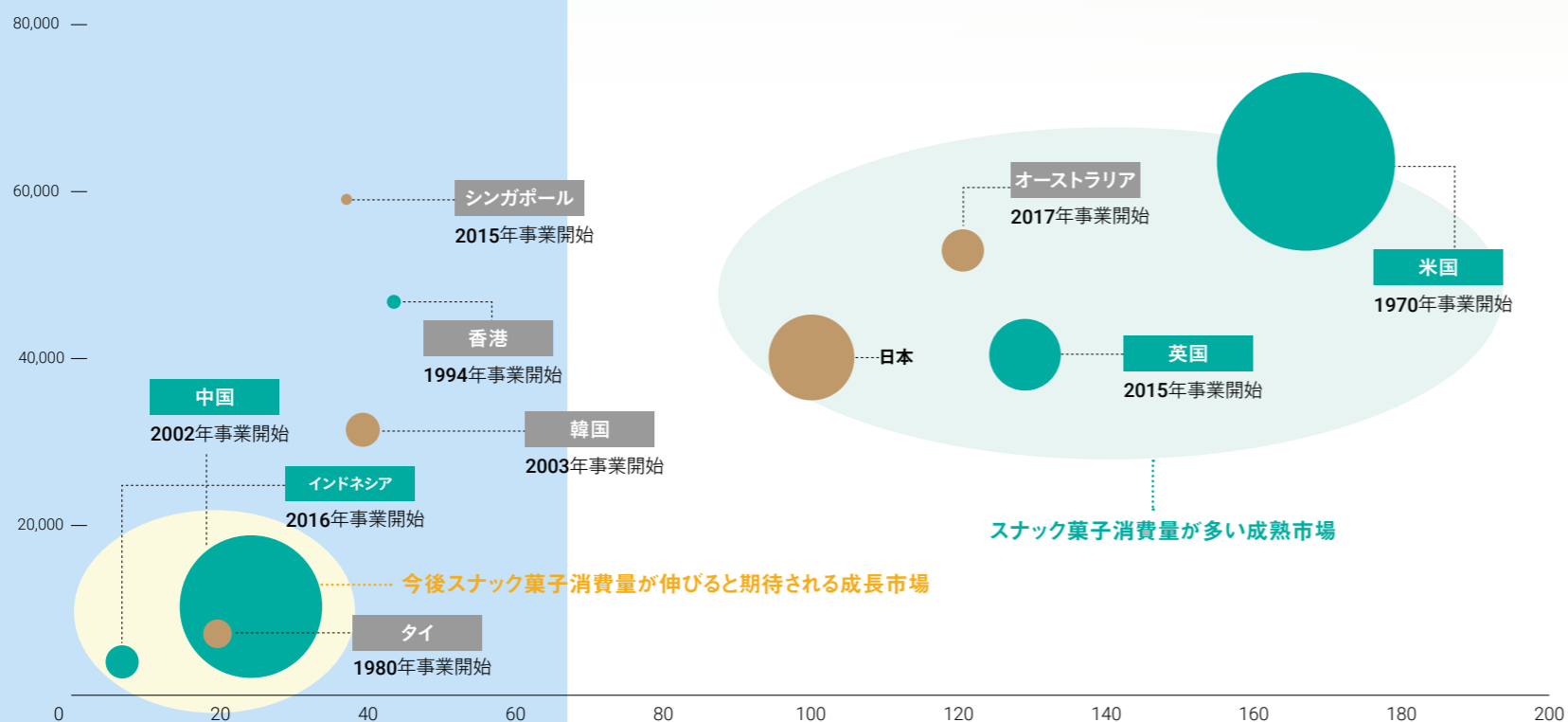
中長期的な経済成長に伴う市場拡大に機会

インドネシアは、今後も中長期的に人口増加や経済成長が見込まれている国です。カルビーグループはインドネシアのポテトチップス市場で約15%のシェアを有しており、一定の認知を獲得することができています。しかしながら、事業の収益化にはさらなる認知を獲得するための宣伝・プロモーションや新商品を投入する必要があります。

今後は、日本の知見・技術を最大限に活用し、これまでインドネシア市場になかった新商品や、現地で好まれる新しいフレーバー商品を開発し、競合との差別化を図っていきます。また、現在使用している馬鈴芋の大半はインドネシア国外からの輸入でまかっていますが、インドネシア国内での安定的な調達に向けて、現地調査や栽培農家への技術指導を継続しています。インドネシアの農業の発展に貢献するとともに、ポテトチップス原料の安定供給につなげていきたいと考えています。

海外の零食菓子市場規模とカルビーグループの事業展開

(人口一人当たりのGDP、米ドル) ※ 丸の大きさは零食菓子市場規模



(人口一人当たりの零食消費量、米ドル)
出典：(零食菓子市場) Euromonitor, Savory Snacks 2020年

グローバルネットワークを活用し、周辺市場を開拓

従来は現地生産、現地消費という考え方が主流でしたが、カルビーグループがグローバルで有する生産拠点を活用し、機動的に各国の市場ニーズに対応していきたいと考えています。

オーストラリアは、欧米と同じく、「Better For You」カテゴリの成長が目覚ましく、大きな市場成長のチャンスがあります。これに対して、生産能力が高く、高品質の商品を安定供給できるタイの工場から「Harvest Snaps」を供給することで、生産拠点を持たないオーストラリアにおいて、スピーディーに市場開拓を実現することができました。また、タイやインドネシアの工場で高品質かつ価格競争力の高い商品を生産し、中国・中東などへ向けた販売も開始しています。

海外事業への挑戦

Seabrookブランドの
新たなカテゴリー商品を
投入

カルビー(株)
海外カンパニー 欧州事業グループ長
春名 眞司

2018年秋にポテトチップスブランドを有するSeabrook社を事業買収し、スナック菓子の主要カテゴリーであるポテトチップスブランドの獲得により、英国スナック市場において本格的に挑戦できる基盤が構築できました。2020年に販売開始した「Loaded Fries」は、独特の形状とフレーバーが強みであり、Seabrookブランドでは初めてのコーン系スナックです。この商品によってさらに広いスナック菓子カテゴリーをカバーできるようになりました。古くから現地で親しまれているSeabrookブランドを活用し、認知度を高めるとともに、カルビーグループの強みである品質の高さを訴求していくことで、ブランド、商品ともに強化していきたい考えです。

United Kingdom

英国

「Loaded Fries」

カルビーグループ独自の
技術を活かし、インドネシア
オリジナルな商品を開発

PT. Calbee-Wings Food
President
森岡 貞一郎

インドネシア市場で競合商品にないユニークなスナック菓子を生みだしたいという想いから、2021年春より4層式のコーン系スナック「Guribee」の発売を開始しました。これまで、カルビーグループの海外市場の商品は、日本で展開されている商品を現地の嗜好に対応して改良したものがほとんどでしたが、「Guribee」は日本のカルビーにもなかった全く新しい形態の商品です。4層式のスナック菓子で、見た目の楽しさ、食感の面白さ、カルビーグループ独自の技術による口だけの良さを実現しています。日本から開発、生産技術のエキスパートを派遣し、日本で培われたスナック菓子の加工技術を活用して、試行錯誤を繰り返しながら、足掛け7年の歳月を経て開発されました。新しい商品開発に対する飽くなきチャレンジングマインドが結実した新ブランドであり、今後、インドネシア市場でのカルビーブランドの浸透に大きく貢献することを期待しています。

Greater China

中華圏

「土豆棒(じゃがりこ)」



日本で親しまれている「じゃがりこ」をグローバルブランドとして展開するべく、中国では2020年から「土豆棒(ポテトスティックの意)」として販売を始めました。中国では、芸能人やKOL(キーオピニオンリーダー)などによるソーシャルメディアでの発信を通じて、新しいブランドや商品を知り、Eコマースで購入するという行動が、特に若い世代において大きな流れになっています。その中で「じゃがりこ」は、人と人をつなぎ、消費者の生活を楽しいものに変えてくれる、「Fun & Tasty(おいしさ楽しさ)」を商品価値として伝えるべく、コミュニケーションを行っています。インバウンド需要をきっかけに、カルビーブランドの認知は一定程度増えていますが、日本の代表的なスナック菓子である「じゃがりこ」の魅力を知っていただき、中国のお客様にも愛される商品にしていきたいと思っています。

おいしくて楽しい
「じゃがりこ」を
中国で展開

カルビー(株)
海外カンパニー マーケティング
チームマネジャー
小幡 佳奈枝

重点4地域でのカルビーブランドの浸透に向けて

日本で培った素材を加工する独自技術で実現する高品質を強みとして、
各国・地域で市場のニーズに応じた新たな商品を展開し、
カルビーブランドの浸透を図っています。

「MY POTE」



North America

北米

2019年秋にWarnock社がグループ入りし、米国で生産できる商品形態が大きく広がったことを契機に、カルビーとWarnock社のシナジーによる新ブランドとして「MY POTE」を立ち上げました。現地米国の馬鈴しょを100%使用し、独自の技術で生みだす薄さと食感にこだわったポテトチップスです。米国の開発、営業、マーケティングチームが市場ニーズを収集し、日本の生産技術を米国の工場に展開することで、カルビーグループとして妥協のない商品づくりを実現しました。ピンクヒマラヤソルトやオニオンスープといったこだわりの味付けや、シンプルなパッケージデザインで、常に目新しいスナック菓子を求める若い世代の方々に手に取っていただくことが狙いです。この商品を通じて、これまでとは少し異なる新鮮なカルビーブランドの一面を、北米で展開していきたいと考えています。

カルビー×Warnock社
による新たなプロダクト
ブランドを創出

Calbee North America, Inc.
Senior Marketing Manager
島野 麻衣子

Indonesia

インドネシア

「Guribee」



海外事業への挑戦

重点4地域の概況

カルビーグループの海外事業は、市場環境や消費者ニーズ、所得状況などを勘案し、各国・地域ごとに異なる商品を展開しています。欧米地域は、巨大なスナック菓子市場が存在しています。消費者の健康志向が高まり、身体に良いものを求めるニーズが高まる中、ヘルシーなスナックを主力に拡大してきました。加えて、M&Aによってポテトチップスなどのメインストリームのスナック菓子も商品ポートフォリオに追加し、事業拡大を図っています。アジア地域では経済成長とともに、これからスナック菓子市場も成長段階を迎える国々が多くあります。中華圏をはじめとして、カルビーブランドの認知度を高めることで、市場の成長を取り込み、事業を拡大していきます。

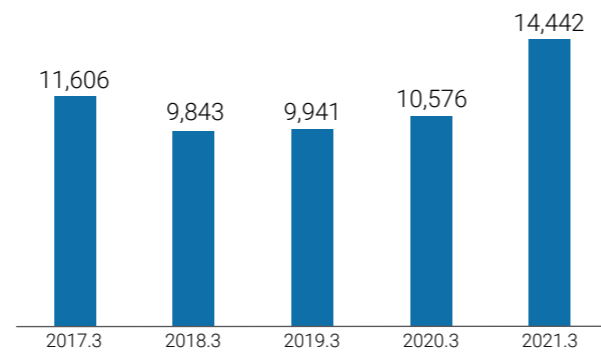
North America
北米

北米においては、「Harvest Snaps」を“Better For You”のスナック菓子として製造・販売しています。「Harvest Snaps」は日本の「さやえんどう」の製造技術を活かし、パッケージや味付けは現地の消費者の嗜好に合わせたブランドです。また、アジア食品を取り扱うエスニック市場においては、ポテトチップス、「じゃがりこ」「かつばえびせん」などの商品を輸入販売しています。

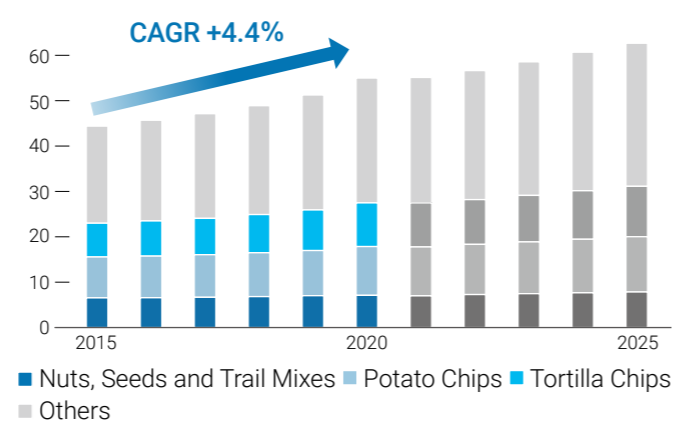
2019年11月には、ポテトチップス、トルティーヤ、パフスナックなど多岐にわたるスナック菓子の受託製造を行うWarnock社を買収し、連結を開始しました。



売上高
(百万円)



米国スナック市場の成長
(十億米ドル)



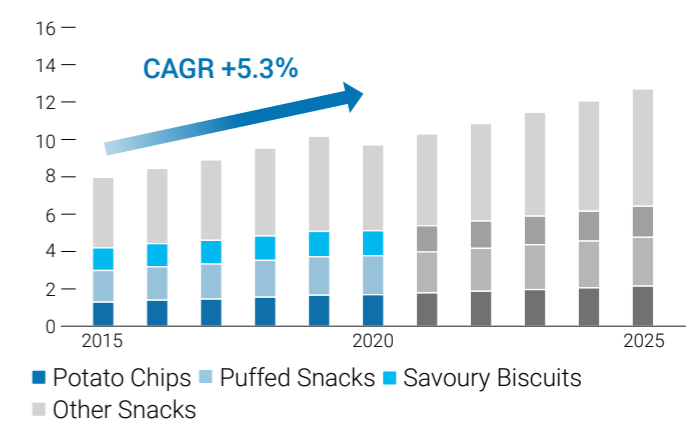
Greater China
中華圏



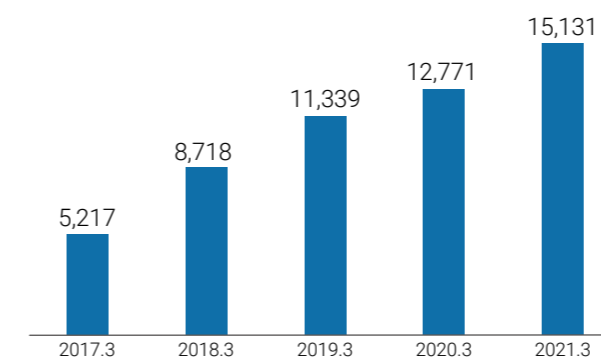
中華圏においては、中国本土ではインバウンド需要をきっかけにして、カルビーブランドは高い認知率を持っています。現在は、Eコマースを中心に「フルグラ」「Jagabee」「じゃがポックル」等を主に日本から輸入販売しており、加えて、小売店舗向けの販売拡大も強化しています。

香港ではポテトチップス、「Jagabee」を中心に製造・販売を行っており、香港のスナック菓子市場においてトップシェアを有しています。

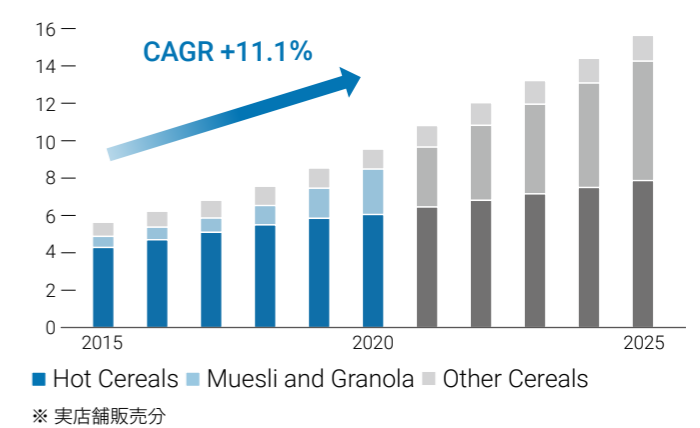
中国スナック市場の成長
(百億元)



売上高
(百万円)



中国シリアル市場※の成長
(十億元)

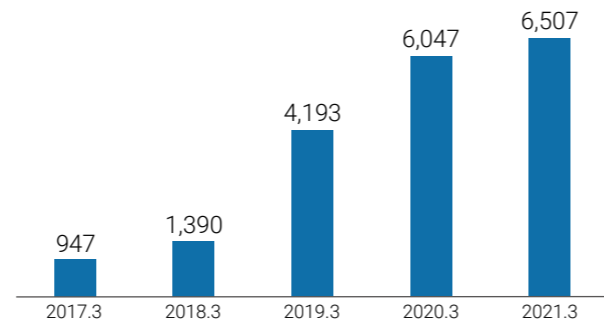


海外事業への挑戦

United Kingdom 英国

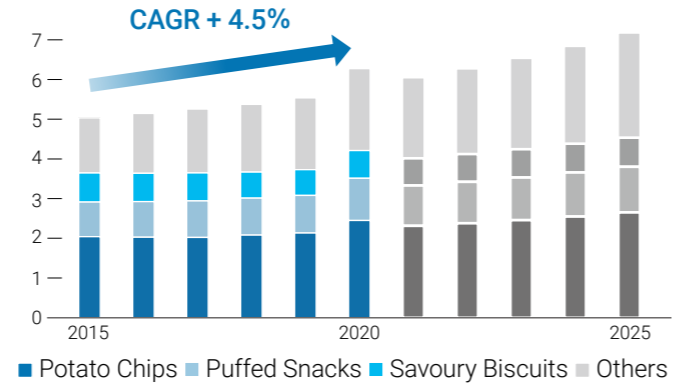
英国においては、2015年から事業開始し、ヘルシーカテゴリーの豆系スナックの製造・販売に加えて、2018年10月には、ポテトチップスブランドを有する老舗メーカーのSeabrook社を事業買収し、Seabrookブランドのポテトチップスが商品ポートフォリオに加わりました。

売上高
(百万円)



英国スナック市場の成長

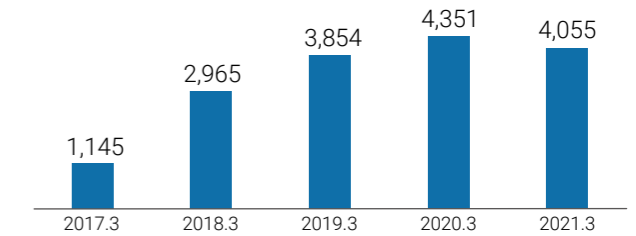
(十億英ポンド)



Indonesia インドネシア

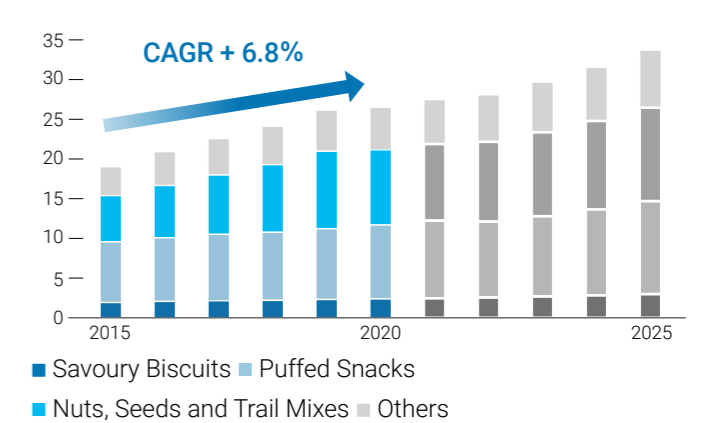
インドネシアにおいては、現地の有力食品メーカーWingsグループとの合併事業として2016年に事業を開始し、ポテトチップスの「Potabee」「Japota」や「KrisBee French Fries」(小麦系スナック)「KrisBee Krunchy」(コーン系スナック)といったスナック菓子など、幅広いアイテムを製造・販売しています。

売上高
(百万円)



インドネシアスナック市場の成長

(十億ルピア)



グローバルでの生産拠点 (海外12拠点)



その他の地域



そのほか、アジア・オセアニア地域では、韓国、タイ、シンガポール、オーストラリアで事業を行っています。韓国では主に、ポテトチップスの「Honey Butter Chip」や「Jagabee」を製造・販売しています。また、タイでは自国向けのスナック菓子の製造・販売に加えて、主にオーストラリア向けの「Harvest Snaps」を製造し、輸出版売するなど、アジアの生産拠点を活用したグローバルでのサプライチェーンを強化しています。

市場成長: Euromonitor 2020年
 Snack: Savory Snacks (Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savory Biscuits, Popcorn, Pretzels, Other Savory Snacks)
 Cereal: Breakfast Cereals (Hot Cereals, RTE Cereals) 2021-2025: Forecast



新たな食領域への挑戦

既存事業の枠を超えた、新たな食領域での事業確立を目指す

Q カルビーグループが新たな食領域における事業の確立を目指す意義について教えてください。

日本は少子高齢化に伴う人口減少に直面しており、中長期的な視点で見ると主力商品であるスナック菓子の需要は大きく伸長することは難しいと見込んでいます。既存事業に大きく依存する収益構造を変革するための取り組みの一つが「新たな食領域における事業の確立」です。健康志向や簡便化志向が高まるなど、消費者ニーズが多様化する中で、「自然の恵みを大切に活かす」という当社の企業理念にこだわりながら、新たな食領域に挑戦しています。具体的には、2つのアプローチがあり、**既存事業で培った原材料の調達力や自然素材の加工技術を活かす「強みの拡張」と、自由な発想の下、将来的に大きく伸びる可能性のある領域への「新たな事業探索」**によって、カルビーグループのさらなる成長を担う事業の確立を目指しています。

Q これまでの進捗についてお聞かせください。

「強みの拡張」によるアプローチとして、2020年4月に(株)ポテトかいつかの全株式取得により甘しょ事業を開始しました。馬鈴しょ事業との親和性が高い領域であるため、原材料調達や商品開発などバリューチェーンにおいてさまざまなシナジーが表れ始めていま

す。中長期的には、スナック菓子・シリアル食品に次ぐ第3の収益の柱として拡大することを目指しています。「新たな事業探索」においては、現在種まきの段階ではありますが、2020年、**消費者のニーズを基に開発を行った「にゅ〜みん」(睡眠をサポートする機能性食品)**と**「ランチグミー(食後のリフレッシュを目的としたグミ)**を発売しました。

Q 課題や今後の展望を教えてください。

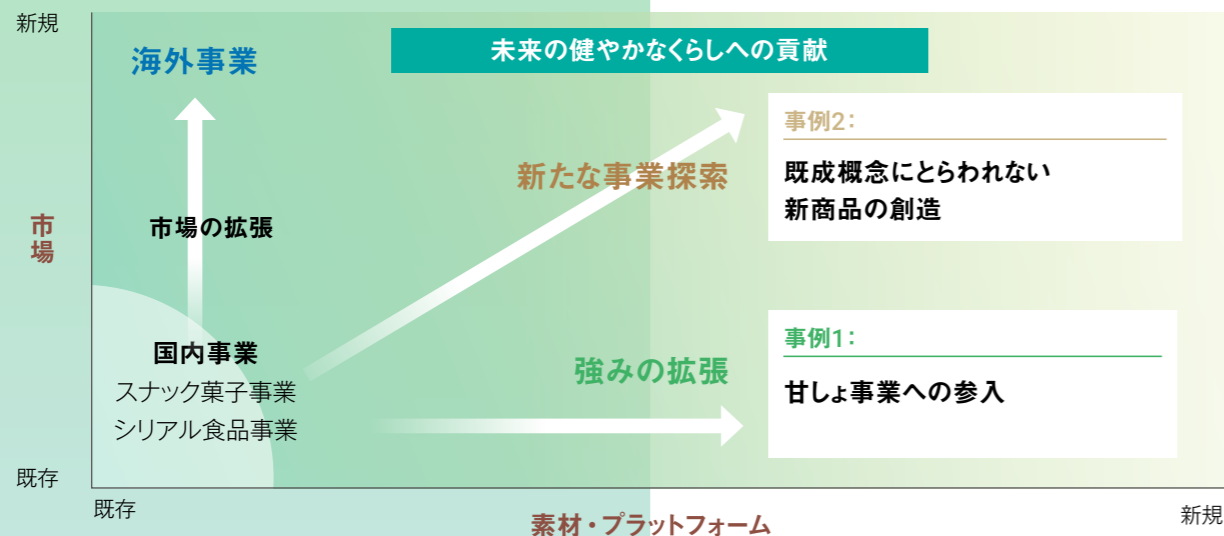
「強みの拡張」としては、甘しょに続く新たな素材の探索も進めています。用途が広く、加工によってバリエーションを出せる素材をターゲットとしており、例えば、タンパク質が多く用途の広い「豆」にはさまざまな可能性があると考えています。

社内の体制としては、今後も消費者ニーズを掘り起こす新規商品の開発を進めるとともに、新規商品に適した営業・販売部隊の立ち上げや、各商品特性に合わせた物流フローの構築、マーケティングへの投資などを実施する必要があると考えています。

また、スピーディーな事業展開に向けて、社外のさまざまな方々との連携やカルビーグループの強みを活かせる分野でのM&Aも検討しています。こうした取り組みにより、**既存事業の枠を超えた新たな食領域での事業の確立を行っていきます。**



カルビー(株)代表取締役副社長
江原 信



新規事業創出の方向性

カルビーグループならではの自然素材に関する「強みの拡張」と、未来の健やかな暮らしに貢献するための「新たな事業探索」、大きくこの2つの方向性で新たな食領域への挑戦を行っています。

「強みの拡張」の事例としては、2020年4月に(株)ポテトかいつかをカルビーグループに迎え入れ、甘しょ事業に参入しました。今後は豆などの新素材の可能性も探索し、新たな素材・プラットフォームの拡張を目指します。同時に、**「新たな事業探索」**として、従来のアプローチとは異なる圧倒的顧客志向による新規商品を追求しています。社内だけでなく社外の力も活用しながら、カルビーグループの未来をつくる新規事業創出への挑戦を進めています。

新たな食領域への挑戦

事例1: 甘しょ(さつまいも)事業への参入

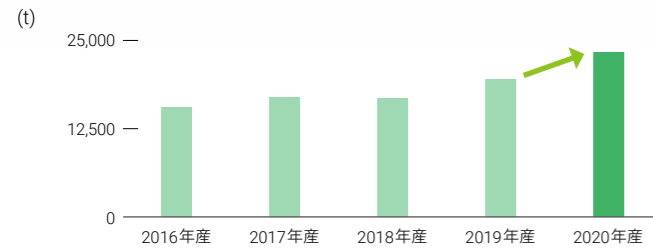


カルビーグループの強みを活かし、
新たな食領域として
甘しょ事業拡大を目指す

■ 高まる甘しょ需要

近年、糖度の高い品種への需要が高まっていることに加え、小売店舗における焼き芋機の導入により、甘しょ需要が拡大しています。この需要増を背景に、(株)ポテトかいつかの甘しょ仕入れ量は右肩上がり伸び、2021年3月期は、カルビーグループの有する馬鈴しょ契約農家の活用により、さらに収量増となりました。今後は、海外市場への展開や直営事業の加速などによって、一層の売り上げ規模拡大を見込んでいます。

(株)ポテトかいつかの甘しょ仕入れ量



■ 強みはキュアリング貯蔵

(株)ポテトかいつかの最大の強みは、収穫後の甘しょの品質を維持するためのキュアリング貯蔵です。甘しょを一定の温度・湿度条件下で長時間貯蔵することで、収穫時などについた傷が自然治癒(キュア)されます。このキュアリング貯蔵によって、甘しょは最高糖度47度と格段に甘くなり、最長で約1年間の長期貯蔵が可能となります。



オリジナルブランドの「紅天使」

PICK UP

■ (株)ポテトかいつか

(株)ポテトかいつかは甘しょ専門の卸売企業として1967年に創業し、現在ではオリジナルブランドの甘しょ「紅天使」を主体として、焼き芋用原材料の小売向け販売を行っています。青果用甘しょの年間取扱量は民間企業として全国第1位を誇っており、小売チェーンへのBtoBビジネスに加え、直営店舗やEコマースでも販売を展開しています。



▶ カルビーグループとのシナジーで生まれた商品

「天使のかけら」

収穫した甘しょを低温で熟成させた「紅天使」の自然の甘さをそのままに、カルビーグループの有する加工技術である真空減圧フライ製法を用いてプレーン味に仕上げたヘルシーなナチュラルスナックです。



事例2: 既成概念にとらわれない新商品の創造



圧倒的な顧客志向を基軸に、
未来の「健やかな暮らし」に貢献する

■ サポーターとの共創による新商品企画・開発

未来の「健やかな暮らし」に貢献するための事業探索の取り組みの一つに、Calbee Future Laboがあります。Calbee Future Laboは圧倒的な顧客志向を基軸に、従来のカルビーグループとは異なるアプローチで商品開発を行っています。最大の特徴は、サポーターと呼ばれる学生、主婦、会社員など10代から70代までの幅広い年齢層の消費者との共創です。徹底的なインタビューを基にテーマを定め、日常の課題を解決するための商品開発に取り組んでいます。サポーターとの共創によって、消費者の課題に対して、食を通じた解決を提供し、ほかにはない商品を生みだすべく挑戦しています。



サポーターとの試食会

PICK UP

顧客ニーズの探求と食べたい機能性食品の開発「にゅ〜みん」

睡眠に悩む現代人が多いことを背景として、2020年11月にカルビー初の機能性表示食品「にゅ〜みん」を発売しました。これは睡眠の質(眠りの深さ)を高め、起床時の眠気や疲労感を和らげる自然由来の成分「クロセチン」を含有した“可食性フィルム”で、口の中で素早く溶けて睡眠をサポートします。摂取時に水を必要としないため、夜間排尿に対する不安解消にも寄与します。睡眠の質を高める効果だけでなく、食べたい味の実現するために試行錯誤を重ね、サポーターやパートナー企業との共創で2年半の開発期間を経て完成しました。



「にゅ〜みん」ブランドサイト
<https://www.calbee.co.jp/cflabo/nyu/>