

SECTION 02

価値創造の 原動力

自然素材の原料開発からお客様までをつなぐ独自のバリューチェーンを構築し、自然の恵みを大切に活かした高い品質の製品を通じて「おいしさ」「楽しさ」「健やかさ」を提供してきました。この原動力をもとに、継続的な事業成長とサステナビリティ経営の推進により、新たな価値を創造していきます。



企業価値の向上

SECTION 02

価値創造の
原動力

SECTION 03

継続的な
事業成長

SECTION 04

サステナビリティ経営の
推進

SECTION 05 経営基盤



価値創造プロセス

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。

経営資源

⇒ P.13



製造



知的



人的



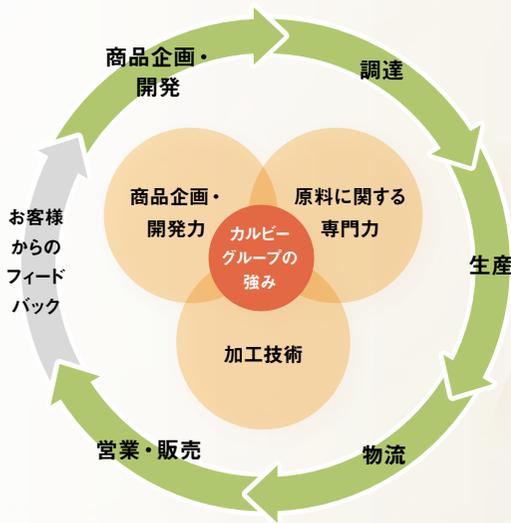
社会
自然



財務

価値創造の原動力

⇒ P.14



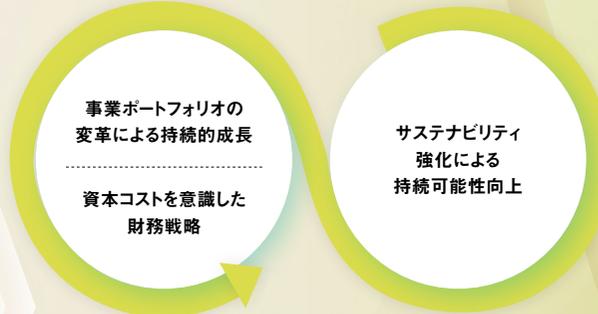
マテリアリティ

⇒ P.34

- 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

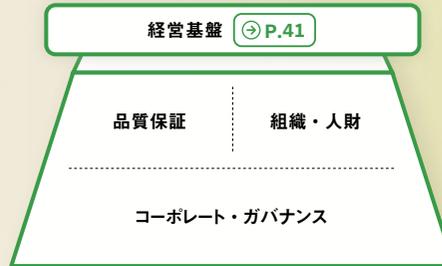
経営戦略

⇒ P.18



⇒ P.33

経営基盤 ⇒ P.41



社会価値と経済価値の創出

ステークホルダーに対する提供価値

- すべての世代に対する食のおいしさと楽しさ
- 共創を通じた自然の恵みと豊かさの継承
- 多様性を活かし全員が活躍する環境
- 持続的成長と新たな収益基盤の確立

社会価値

- 食塩無添加／低塩／減塩商品の販売金額 (2023年3月期比) 110.1%
- たんぱく質の多い商品の販売金額 (2023年3月期比) 111.8%
- フードコミュニケーション累計参加者数 (2019年4月～5カ年)
累計参加者数 416,384人
- リン酸減肥普及率 23.7%
- 国内ばれいしょ調達量 37.9万t
- 女性管理職比率 22.6%

経済価値

- 連結売上高 3,030億円
- 連結営業利益 273億円
- 営業キャッシュ・フロー 244億円
- ROE 10.9%

価値創造プロセス

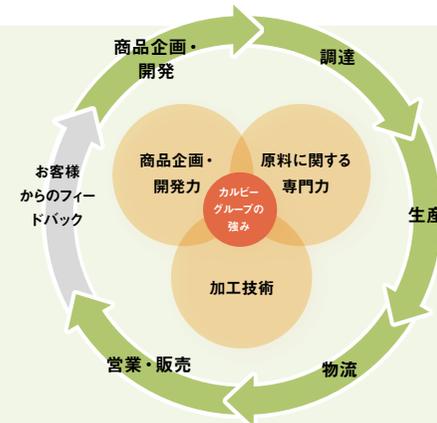
経営資源と提供する価値

資本分類	経営資源	課題と対応方針	関連するマテリアリティ
 製造	<ul style="list-style-type: none"> 消費地立地型の国内16カ所の生産拠点 輸入ばれいしょ加工が可能な国内生産拠点 海外12カ所の生産拠点 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 食の安全・安心の確保 国内工場の供給能力向上、自動化・省力化への対応 <p>対応方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ブランド強化による付加価値向上と、販売・稼働・供給の最適化推進 次世代型工場の基盤構築、海外既存設備の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ① 人々の健やかなくらしと多様なライフスタイルへの貢献 ③ 持続可能なサプライチェーンの共創
 知的	<ul style="list-style-type: none"> 自然素材を活かす独自の加工技術 原材料に関する専門性 生産性向上を実現するノウハウ フレンドリーな存在として幅広い世代に親しまれているロングセラー製品 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 消費者意識の多様化に応じた新たな価値提供 加工技術、商品開発力の海外展開 新たな領域における技術・専門性の獲得 <p>対応方針</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本で培ったスキルや知見などの“智の泉”をグローバルに展開 外部機関との提携、M&Aによる新技術・専門性の習得 	<ul style="list-style-type: none"> ① 人々の健やかなくらしと多様なライフスタイルへの貢献
 人的	<ul style="list-style-type: none"> 日本を含め10の国・地域で活躍する従業員 全員活躍を推進する人事制度 風通しの良いフラットな企業文化 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョンの推進 働き方の多様性への対応 組織風土改革、枠を超え自ら踏み出す従業員の不足、コア人材の不足 <p>対応方針</p> <ul style="list-style-type: none"> 誰もが挑戦できる組織風土醸成、キャリア自律支援、コア人材育成 評価制度の改定 	<ul style="list-style-type: none"> ⑤ 多様性を尊重した全員活躍の推進
 社会・自然	<ul style="list-style-type: none"> 産地、生産者、行政、大学などとの協業 ばれいしょ、甘しよの独自の品種開発 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 持続可能な原料生産、環境と人権を尊重した責任ある調達 自然資本の保全 カーボンニュートラルの達成、プラスチックによる環境負荷の低減、循環型社会の推進 <p>対応方針</p> <ul style="list-style-type: none"> 人権や自然資本の保全に配慮した原料調達の推進 契約生産者の収穫支援 	<ul style="list-style-type: none"> 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
 財務	<ul style="list-style-type: none"> 安定した営業キャッシュ・フロー 約800億円の成長投資 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 成長戦略遂行のための積極的な投資と、資金調達 資産効率性の向上と財務レバレッジの活用 <p>対応方針</p> <ul style="list-style-type: none"> 収益の質的向上と、財務健全性の確保 株主還元の適切な実施 	—

特集

カルビーグループの3つの強み

カルビーグループは、ばれいしょなどの自然素材の原料開発から商品化までを一貫して行う独自のバリューチェーンを構築し、そこから培った3つの強みを原動力として国内外で事業活動を行っています。自然の力を引き出す高い技術力やノウハウをもとに、社内外との共創によってバリューチェーンの深化を続けていきます。



強み1 ばれいしょに関する専門力



カルビーポテト株式会社
代表取締役社長

田崎 一也

—— 契約生産者と二人三脚で 持続可能なばれいしょ調達を実現

近年では農作物に対する気候変動の影響が大きくなってきていることに加え、国内の農業人口は少子高齢化により今後も減少が見込まれています。その一方で、加工用のばれいしょの需要は高まっており、ばれいしょの安定的な調達は、カルビーグループの事業の持続的成長において重要であり、マテリアリティのテーマである農業の持続可能性向上にもつながると考えています。

カルビーグループでは、九州から北海道までの全国にわたる契約産地で年間37.9万トン（2024年3月期）の国産ばれいしょを調達しており、その量は国内におけるばれいしょ生産量の約19%に相当します。現在も九州、東北、北海道での産地拡大を進めています。また、日本におけるばれいしょの収穫時期は春から秋までの年1回であることから、貯蔵管理が非常に重要となります。カルビーグループが北海道内で保有している40棟以上の貯蔵庫では、独自技術である鮮度維持や発芽コントロールを行い、年間を通して最適な品質で供給する体制を整えています。

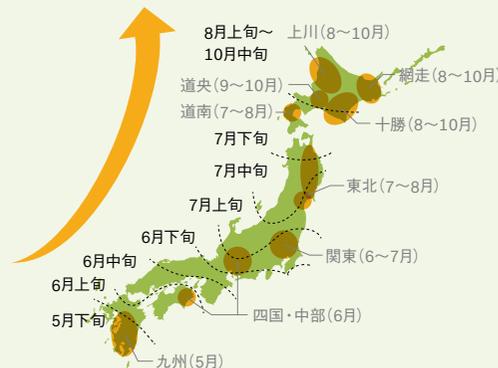
このようなハード面を整備するとともに、ばれいしょ育成の専門家であるフィールドマンを全国に配置しています。持続可能なばれいしょ調達の実現に向けては、ばれいしょを仕入れるだけでなく、国内農業を活性化する視点から契約生産者の抱える諸問題に真摯に向き合うことが大切だと考えています。契約生産者の皆様が抱える課題を、全国のフィールドマンが聞き取り、より良いばれいしょを育成するため、専門的な視点から契約生産者と一緒に解決を図ってい

く関係を長年積み重ねてきています。こうした人財の専門性が、当社のばれいしょ調達において、他にはない重要な基盤となっています。

また、単に原料調達の強化だけではなく、気候変動や病害虫に強いばれいしょの独自品種を開発することにも注力しています。現在、当社が自社開発した加工用品種は、病害虫抵抗品種として多くの契約生産者からご好評いただき普及しています。このような品種開発は契約生産者の課題解決につながる施策の一つであり、今後農業の未来を切り拓いていくと考えています。

人手不足や気候変動を含め、農業を取り巻く環境は厳しさを増しているのが現状です。しかしながら、このような環境の中でこそ、カルビーグループがこれまで培った専門性が活用できると考えています。これからも徹底して契約生産者と二人三脚で取り組むことで、品質の高いばれいしょを安定的に調達し、カルビーグループの持続的成長を支え続けていきます。

主要な国産ばれいしょ産地と収穫時期



カルビーグループのばれいしょ調達量



特集

カルビーグループの3つの強み

強み1 ばれいしょに関する専門力

—— 気候変動・病害虫に強い品種の開発

カルビーグループの馬鈴薯研究所では、気候変動に適応する耐暑性や生育時期の異なる品種、および病害抵抗性に対応する新たなばれいしょの品種開発に取り組んでいます。新品種を開発するために、毎年25,000品種(系統)の種いもを交配し、そこから約15年の月日をかけて育種していきます。この新品種開発の中で、これまで商品化されたのは3品種のみで、育種には長い時間が必要です。2017年にカルビーグループ独自の新品種として登録した「ぼろしり」は現在北海道を中心に広く普及しており、従来の品種に比べて病害虫に強く、収量の増加が見込まれています。今後も国内外の研究機関と連携しながら、2030年までに新たに4品種を出願登録することを目指しています。



馬鈴薯研究所での栽培試験の様子



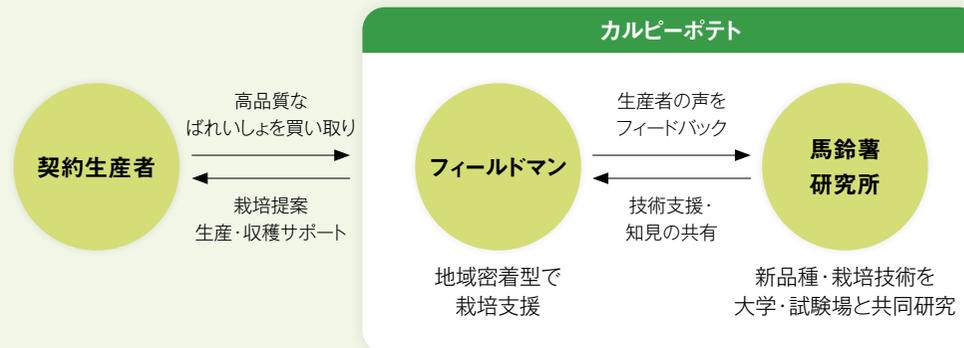
北海道で収穫された自社開発品種「ぼろしり」

—— ばれいしょ栽培のエキスパート集団“フィールドマン”

ばれいしょは他の農作物と比べて栽培負荷が大きいいため、フィールドマンと呼ばれるばれいしょ栽培のエキスパート集団が、生産者の栽培・収穫のサポートをするために全国で約40名活躍しています。彼らは日々契約生産者のもとを訪れ、データに基づいた栽培技術指導や農業の省力化などのサポートを行っています。品質向上かつ単位面積当たりの収量を増やすことは、調達量を増やすだけでなく契約生産者の収入増加にもつながるため、国内農業の活性化に貢献する仕組みです。



契約生産者との相互利益の関係性



特集

カルビーグループの3つの強み

強み1 ばれいしょに関する専門力

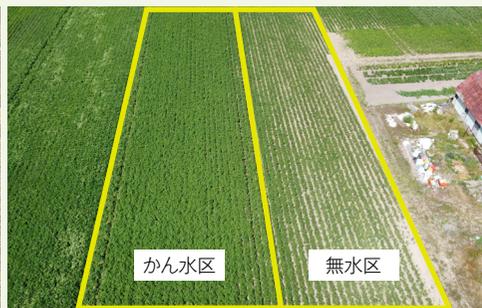
—— 農業DXの推進

カルビーグループでは、契約生産者・圃場・栽培・貯蔵などの情報および気象情報を関連づけ、科学的根拠に基づいたばれいしょ栽培技術を推進しています。その一つとして、必要な土壌水分を維持するため、圃場に土壌水分計を設置し、契約生産者のスマートフォンアプリへかん水を行うタイミングを提案することにより、ばれいしょ収量の増加につなげています。2022年に実証実験を行ったところ、降水による水分補給のみの無水区と比べ、収穫量が約1.2~1.5倍という結果となり、その有効性が確認されました。2024年からは、北海道内の複数地域において土壌水分計を実装し、データに基づく最適な栽培方法の提案に取り組んでいます。

今後は、ばれいしょ以外の作物においても同様のプラットフォーム運用を展開し、科学的栽培の推進や農業の省力化に向けた取り組みを進めていきます。



圃場に設置した土壌水分計の端末



土壌水分計による、かん水区と無水区の比較

—— 安定調達のためのばれいしょ産地拡大・分散化

昨今の気候変動の影響により、豪雨や台風、干ばつなどの被害は年々頻度が高まっています。カルビーグループとして、安定的にばれいしょを調達するための産地拡大および分散化は重要な課題です。調達量の約8割を占めている北海道では、ホクレン農業協同組合連合会と連携して種いもを供給するなど、中心である十勝地方以外での産地拡大を進めています。東北・九州北部など、これまでばれいしょをほとんど栽培したことがない地域においても、水田の転作作物としてばれいしょの生産拡大に取り組んでいます。

また、現在海外からの生ばれいしょを輸入することは法律で原則禁止されていますが、2006年から、米国からの輸入を解禁しています。輸入できる地区や使用用途などさまざまな条件が定められており、この条件を満たすのは全国でカルビーの鹿児島工場と広島西工場のみで、年間約3.4万トンの生ばれいしょを輸入しています。

—— 年間通して高い品質を維持する貯蔵技術

年に1回しか収穫期のないばれいしょを、収穫時の品質を維持して1年中安定的に供給できる貯蔵技術を確立し、北海道内で40棟以上の貯蔵庫でばれいしょを貯蔵しています。また、ばれいしょは圃場により品質が異なり、絶えず呼吸しているため、入荷時に品質を見極め、品質に合わせ適切に管理することが重要です。品質に



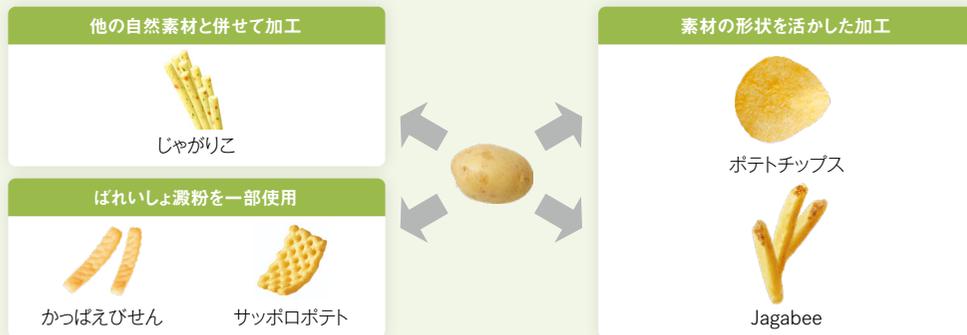
よって貯蔵期間を設定し、それに応じた貯蔵温度、湿度、二酸化炭素濃度などを常に監視し、鮮度管理を行うことで、必要な時に最適な品質の原料を供給する体制を整えています。

特集

カルビーグループの3つの強み

強み2 自然素材を活かす加工技術

ばれいしょは、品種や産地、季節によって糖度や旨味などが異なるため、それぞれの素材の良さを最大限に活かし、製品ごとに適切な品種を選定し加工を行っています。また、多様なニーズを捉えた新しい価値提供のために、カット方法やフライ温度・時間など、製法を変化させることで、同じばれいしょという素材からでもさまざまな食感や形状の製品を展開しています。



—— 極限までばれいしょを薄くスライスした独自製法

2024年にリブランディングし発売した「ポテトチップス 超薄切り」は、カルビー独自の製法でばれいしょを極限まで薄くスライスすることで軽い食感が楽しめるポテトチップスです。通常の製法では、薄いばれいしょをフライした場合、油分値が高くなり油っばいポテトチップスになってしまいます。そのため、当社初のフライ技術を開発し、ひまわり油を100%使用するなど、薄さを最大限に活かす試作を繰り返し、6年の歳月をかけ独自の形状と軽い食感を実現しました。



「ポテトチップス 超薄切り」



フライする前のばれいしょのスライス
左:ポテトチップス 超薄切り
右:ベーシックポテトチップス
「ポテトチップス 超薄切り」は、パッケージの一部を下に置いた際に文字が透けて見えるほど薄いのが特徴

強み3 時代の変化と多様なニーズを捉えた商品企画・開発力

カルビーグループでは、お客様のニーズを深く知るために、お客様相談室、小売店舗や直営のアンテナショップでの店頭活動、公式SNSなど、お客様との接点を数多く持っています。お客様と積極的に接点を持つことで得られた声を、原料開発から製品化までを一貫して行うバリューチェーンのもとで、製品の企画・開発および品質改善に活かしています。

—— データを活用してお客様にアプローチし、ともに共創する

当社独自のアプリ「カルビー ルビープログラム」は、お客様とデジタル上で直接つながることができる重要な接点です。2020年9月にリリースし、2024年4月時点でダウンロード数は65万を超えました。本アプリにより、どのようなお客様がどの製品をどのくらい購入されているのかといった、お客様一人ひとりの購入データを自社で蓄積することができるようになりました。顧客層に合わせてより積極的なコミュニケーションを実施することでお客様の愛着心を高める活動をしており、今後の製品づくりにも活かされています。また、デジタルによる接点だけでなく、マーケティングや研究開発部門を含めた全国の従業員とリアルで交流するファンミーティングを積極的に行っています。「Fan With! Project」では、ルビープログラム内で応募された総勢600名以上のお客様と全国17カ所でファンミーティングを開催しています。製品づくりの体験などのプログラムを従業員とともに行うことで、お客様をより深く知り、そこで得られた多様な声を商品企画・開発や品質改善、コミュニケーションなどに活かし、バリューチェーン全体の循環を生みだしています。



ファンミーティングで交流するお客様と従業員