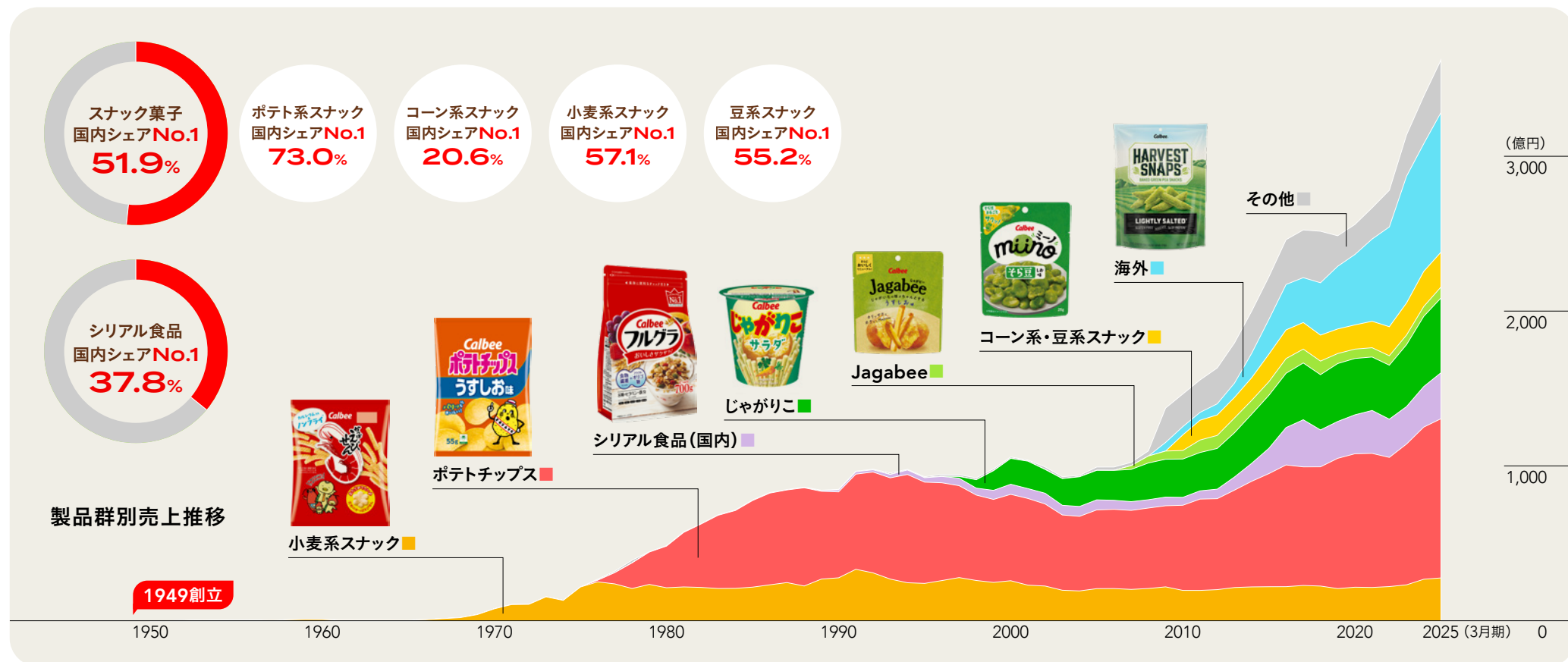


ものづくり×ファンづくりによる価値創造



注：(株)インテージSRI+ 全国全業態 累計販売規模(金額)ベース／2025年3月期：2024年4月～2025年3月／スナック菓子市場シェア：カルビー(株)とジャパンフリトリー(株)の合計／スナックカテゴリー別市場シェア：原材料別シェア
[原材料]ポテト系スナック：生ポテト、小麦系スナック：小麦、コーン系スナック：コーン、豆系スナック：豆

お客様ニーズに対応した商品の歩み

創業～1960年代

米原料での「あられ」が一般的であった時代に小麦を利用し、その後、生のえびを練り込んで当社初のヒット商品が誕生しました。



1964 かっぱえびせん
鮮度の良いえびを丸ごと使った栄養価の高いスナック菓子を開発

1970～1980年代

主原料に生のばれいしょを使った商品を開発。その後ポテトチップス事業にも参入し、日本のおやつ文化を代表する存在になりました。



1975 ポテトチップス
ばれいしょの育種から手掛ける独自のバリューチェーンを構築

1990～2000年代

コンビニエンスストアの台頭に伴いトレンドの変化が速まる中、新しい食感や健康志向に応える商品が求められるようになりました。



1995 じゃがりこ
持ち運びに便利で、食べやすいカップ型スナック菓子を提案

2010年代以降

お客様の嗜好が多様化し、新しい食体験を提供する商品が求められるようになりました。また、海外市場でも事業を拡大しています。



2017 miino(ミーノ)
栄養素をバランス良く豊富に含んでいる素材の豆を主原料としてシリーズ化

ものづくり×ファンづくりによる価値創造

ものづくり カルビーの強みの原点

カルビーでは創業以来、お客様においしさと楽しさを届けるために、原料に関する専門力と独自の食感を生み出す加工技術を磨いてきました。売上の5割以上を占める原料であるばれいしょは、年1回しか収穫できません。ばれいしょの安定調達を図るために1980年にカルビーポテト(株)を設立し、圃場からお客様に商品が届くまでの垂直統合型バリューチェーンを構築してきました。現在、九州から北海道まで全国約1,600戸の生産者と契約し、国内ばれいしょ生産量の約19%(年間37.1万トン/2025年3月期)を調達しています。

自然素材が持つ本来のおいしさを最大限に引き出すため、素材をそのまま使用したフライ技術や、素材を丸ごと練り込んだ独自の食感を生み出す加工技術を磨くことで、バリエーション豊かなものづくりを実現しています。また、お客様に安全で安心な商品を提供するため、お客様の声を全従業員が聞く機会を毎年設け、品質に対する意識の向上を図っています。

強み 原料に関する専門力

ばれいしょ栽培の専門家であるフィールドマンを全国に約50名配置し、40年以上にわたり契約生産者を支援してきました。気候変動や病害虫に強い独自品種の開発・育種、先端技術の導入による栽培支援、そして国内最大規模の貯蔵庫を使用した独自技術を用いて鮮度維持のための管理体制を構築しています。また、工場で生産された商品の品質を契約生産者へフィードバックすることで、次期以降の生産品質の向上に取り組んでいます。

ばれいしょの生育状況を確認する
フィールドマンと契約生産者



強み テクスチャー(食感)

カルビーでは、原材料の品質や製法にこだわり、自然素材が持つ特性を活かした多様な食感の商品を開発しています。ポテトチップスや「かっぱえびせん」などのロングセラー商品も、厚さや形状の工夫により食感のバリエーションを広げています。素材の品種や産地、季節による違いを見極め、加工温度や時間、カット方法を調整することで、世代や食シーンに応じた商品を展開し、お客様においしさと楽しさを提供しています。

受け継がれるDNA
(社名の由来)**Calbee**

カルビーは、創業者の松尾孝が食糧難の時代に未利用の食糧資源を活用し、人々の健康に役立つ商品をつくることを目指して設立されました。社名の「カルビー」は、カルシウムの「カル」とビタミンB₁の「ビー」を組み合わせたものです。この「未利用資源の活用」と「人々の健やかな暮らし」に対する強い思いは、DNAとして今も受け継がれています。

ものづくり×ファンづくりによる価値創造

ものづくり×ファンづくり お客様が求める付加価値の創造

カルビーは、自然素材を活かした商品づくりと、時代に合った味や食感の探求を通じて、長年にわたりお客様に愛されるブランドを築いてきました。その背景には、お客様のニーズを捉えた商品開発と、多様な顧客接点を通じたファンづくりの取り組みがあります。近年では、デジタル技術を活用し、カルビールビープログラムやSNS、ファンミーティングなどを通じてお客様とコミュニケーションを図り、寄せられた声を商品開発や品質改善に活かすことで、付加価値創造の原動力としています。

ファンと共創する「じゃがりこ」のブランド価値

「じゃがりこ」は、2007年にファンサイトを立ち上げるなど、SNS普及以前からファンとのコミュニケーションを深める取り組みを進めてきました。直近のファンコミュニティ活動では、コミュニティ内で募ったアイデアをもとに、30周年記念商品を企画・開発するなど、ファンとの共創によりつながりをさらに強化しています。このような取り組みを通じて、ファンの皆様がブランドへの愛着を深め、その体験を発信していただくことで、認知度向上や信頼性強化を通じたブランド価値向上の好循環を実現しています。



新たなファンコミュニティ
「じゃがりこ探検隊」



30周年記念商品をつくる
「じゃがりこ国民投票」

お客様を基点とした商品開発

お客様のニーズを深く理解するために、お客様相談室、店頭活動や公式SNSなど多様な接点を通じてお客様の声を収集し、商品開発および品質改善に活かしています。さらに当社では、独自のアプリ「カルビー ルビープログラム」(106万ダウンロード：2025年6月末時点)を通じて、どの商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蓄積し、個々のお客様の嗜好や喫食機会をより深く分析・理解しています。また、デジタルによる接点だけでなく、ルビープログラムを通して総勢600名以上のお客様と全国17カ所の拠点(2025年3月期)でファンミーティングを開催し、マーケティングや研究開発部門を含めた従業員がリアルで顧客接点を持つことで新たな商品の開発やマーケティング活動にも活かしています。



全国開催のファンミーティングやばれいしょ収穫体験などのお客様との多様な接点を持つ活動を実施

カルビーのものづくりと進化の方向性



生産者・環境の変化

- 地球温暖化や少子高齢化による農業環境の変化
- 気候変動や地政学リスクによる資源獲得競争の激化
- サプライチェーン上の環境負荷や人権、生物多様性への配慮

01

原料調達

P.12 >>

02

研究開発

P.14 >>

03

マーケティング

P.16 >>

お客様の变化

- 健康・ウェルビーイング志向の高まりと環境意識の深化
- 食に対する価値観の多様化やパーソナライズ化の進展
- 低価格志向と高付加価値志向の消費の二極化

加速する外部環境変化

近年、温暖化による自然災害の頻発が、農業へ深刻な影響を与えています。また、日本は就農者の減少と高齢化に伴い、生産者の作業負担軽減や反収を増やすための栽培支援等を生産者とともに進めることが不可欠です。

基幹的農業従事者数(万名)

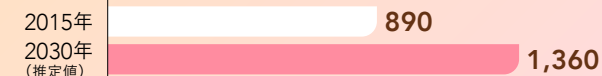


出典:「令和6年度 食料・農業・農村白書 概要」(農林水産省) (https://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/r6/pdf/r6_gaiyou_all.pdf)を加工して作成

カルビーは、自然と人との間に立ち、自然素材にこだわった商品を提供することで、自然と健やかなくらしの間に良い循環を生みだすことを目指しています。そうした取り組みを進める中で、外部環境の変化は、単なるリスクに留まらず、持続可能な未来に向けた新たな可能性を創出する機会でもあると捉えています。国内ではライフスタイルの多様化や消費の二極化が進んでいます。一方、海外市場では、新興国における中間所得層の拡大によるスナック菓子の需要増が予測されています。また、先進国では、健康志向の高まりがビジネスチャンスになっています。カルビーはお客様の变化を予測し、食のニーズに対応した付加価値を向上させ、グローバルで継続的に成長していくことを目指しています。また、自然素材に関する知見や技術を活かし、新たな食領域への事業拡張も進めています。

日本は人口減少と高齢化、単身世帯の増加に伴い、個食化や簡便さを求める傾向が強まっています。一方、グローバルでは人口増加により食料需要は増大しており、先進国では健康志向や環境問題への関心が高まっています。

世界の飲食料市場規模(兆円)



出典:「世界の飲食料市場規模の推計」(農林水産政策研究所) (https://www.maff.go.jp/primaff/seika/attach/pdf/190329_01.pdf)を加工して作成

カルビーのものづくりと進化の方向性

原料調達

持続可能な農業と事業成長の循環の拡大

カルビーが原料として扱うのは、ばれいしょをはじめとした農作物です。気候の影響を受けやすく、年に1回しか収穫できない原料を安定的に調達するためには、生産者との密接な連携が不可欠です。これまでカルビーでは、生産者の皆様と栽培や、貯蔵方法の改善を行うとともに、品種改良に取り組むことで、農作物そのものの価値向上を図ってきました。

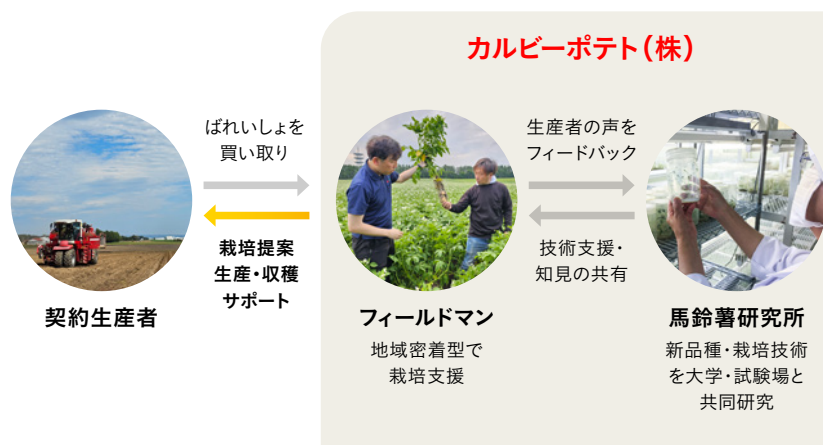
加えて近年では、農作物の魅力を活かした新商品の開発・販売を通じて、生産者が安心して農業を続けられる環境づくりを目指しています。その代表例が、しれとこ斜里農業協同組合（以下JAしれとこ斜里）との協働プロジェクトです。このプロジェクトは年間4万トンの原料ばれいしょの調達を可能にすると同時に、JAしれとこ斜里が建設する冷凍加工施設を活用して、冷凍食品など従来のスナック菓子以外の加工商品の可能性を探索するものです。生産者にとっても、ばれいしょの安定した販売先を確保できることに加え、他作物からばれいしょへの転換という新たな選択肢が増えることで収益改善を図る機会ともなり、双方に大きな意義があります。

このように、カルビーは、生産者とお客様の間に立ち、生産者の農業経営の安定と、高品質な原料の長期的な安定調達という、持続的な価値創出の好循環を生みだしています。今後は、こうした取り組みを甘しょなど他素材にも展開し、持続可能な農業と事業成長の循環を拡大していきます。

ばれいしょの未来を拓く取り組み



持続可能な農業への貢献



契約生産者への支援

ばれいしょの栽培支援

病気に強い品種の開発、科学的根拠に基づいた栽培技術の推進

就農人口の減少や高齢化を見据えた農業の省力化支援

コントラクター事業(栽培・収穫などの請負事業)や高効率な収穫機械導入支援など

原料に価値を付加する商品の開発

自然由来の高品質な
商品を開発・製造・販売ロングセラーブランドを起点とした
持続的な成長

冷凍食品ビジネスへの拡張

JAしれとこ斜里との連携を通じた
新たな市場開拓と安定調達の実現

他素材へのノウハウ活用

ばれいしょ事業を通じて培った
高品質かつ安定的な
原料調達ノウハウを
他素材(甘しょなど)へ展開

バリューチェーンにおける自然との接点、依存・インパクトの評価についてはP43「TNFD提言への対応」をご参照ください。

カルビーのものづくりと進化の方向性

& Beyond 10年先を見つめる挑戦

将来の社会課題を踏まえた新品種の開発

カルビーが1975年にポテトチップス事業に参入した当初、原料として調達したばれいしょには、加工時に黒く焦げやすいなど品質管理上の問題がありました。「高品質でおいしいポテトチップスを提供するには、もっとばれいしょのことを知らなければならぬ」との想いのもと、1985年、北海道芽室町に馬鈴薯研究所が誕生しました。そのミッションは、ポテトチップスに適した品種の探索・選定や、海外からの有望品種の導入・評価、さらにはばれいしょの栽培技術や貯蔵技術の研究など、多岐にわたります。加えて、当社は国内スナック菓子メーカーで唯一、ばれいしょの交配育種による品種開発まで行っているのが大きな特徴です。

栽培から収穫、貯蔵、加工に至るまで、ばれいしょには各工程それぞれに多種多様な課題がありますが、新たな品種を開発することで、多くの課題を一挙に解決できる場合があります。例えば、2016年に栽培が開始され、2017年にカルビーポテト(株)独自の新品種として登録した加工用ばれいしょ「ぼろしり」は、ポテトチップスにした際のおいしさはもちろん、そうか病などの病害虫に強く、収穫量の増加が見込まれます。また、大きさも揃っているため収穫や選別の負担が軽減できると生産者から喜ばれ、現在では北海道を中心に広く普及しています。

ただし、新品種が育成され、実際の栽培に至るまでには、約15年もの歳月を要します(右図参照)。このため馬鈴薯研究所では、20年、30年先の環境変化を予測し、そこで生じるであろう課題を見据えた研究テーマを設定しています。

特に重視しているのが、温暖化による異常気象の頻発です。夏場の高温は、澱粉などの固形分割合を下げ、加工時の品質低下を招くことが懸念されるため、より多く澱粉を蓄積できる品種の育成を進めています。また、干ばつと豪雨を繰り返すような天候では、土壌の水分量が不安定になり、生育に悪影響が出る恐れがあるため、水分量の影響を受けにくい品種が求められています。

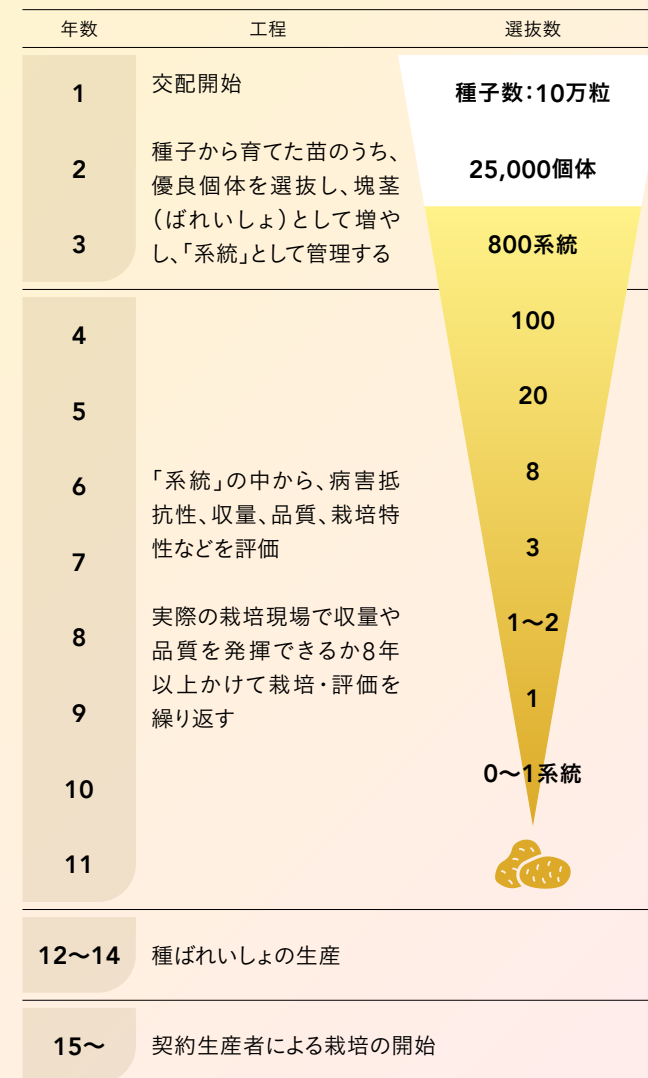
一方で、生産者の減少も深刻な課題です。その対策として、大型の収穫機械や選別設備による効率化が図られていますが、大型設備による作業では、ばれいしょに物理的な衝撃が加わることで組織が変質する打撲と呼ばれる障害が発生します。そこで、打撲に強い品種の開発にも取り組んでいます。

このように、カルビーでは、さまざまな視点から新品種の開発に挑んでいます。そこで大切にしている姿勢は、ステークホルダーすべてを笑顔にすることです。ばれいしょを栽培する契約生産者、ばれいしょを加工・販売するカルビー従業員、商品を食べさせていただくお客様といったすべての人々が笑顔になるような品種を生み出すことが、馬鈴薯研究所の所長である私のミッションであり、大きなやりがいでもあります。



カルビーポテト(株)
馬鈴薯事業本部 馬鈴薯研究所 所長
五十嵐 俊哉

ばれいしょの新品種ができるまで(例)



カルビーのものづくりと進化の方向性

研究開発

多様な領域でのイノベーション創出を目指す

常務執行役員
CTO
研究開発本部、
新規事業推進本部管掌

中野 真衣

カルビーにとって、イノベーションとは単なる製品の開発や技術革新に留まらず、お客様のニーズに応える新たな価値創造や、業務プロセスの効率化、環境への配慮など、幅広い領域での「進化」を意味しています。それゆえ、イノベーションを創出できるかどうか、グループ全体の将来を大きく左右すると考えています。

こうした認識のもと、私がCTOとして重視しているのが、イノベーションのさらなる多様化です。これまで、グループ内の研究開発組織では、ばれいしょや小麦、油といった素材そのものの安全性や品質レベルを高めることに主眼を置いていました。これらが私たちの価値提供の根幹にあることに変わりはありませんが、近年では、研究開発組織にも持続可能性という観点が求められます。カルビーが持続可能な事業ポートフォリオへの転換を図るためには、従来からの品質管理や安全性に対する研究に加えて、エビデンスに基づくおいしさと楽しさの追求、ウェルビーイングの研究など、より広い領域での価値創造が求められます。

短期・中長期視点での研究開発の推進

品質管理・安全性

- お客様の安全・安心の担保（リスクアセスメントによる予防的対応）
- 安定した品質管理（新規分析方法の開発）
- 製品の賞味期限確保（環境配慮型包装開発、加工方法の改善）
- 安定した原料開拓および調達

おいしさと楽しさ

- 低塩分・高たんぱく・低油分・ロカボ食品の追求
- 新技術や素材の組み合わせによる加工技術の進展
- パーソナライズされた食の提供
- おいしさ・嗜好性の見える化

ウェルビーイング

- 健康寿命の延伸（栄養素、噛むこと、食べることによる健康への寄与）
- 栄養価の高い農作物（原料探索や品種改良など）
- 心の健康（幸せホルモン・幸福度の研究）
- ストレス軽減研究

これらの新たなイノベーションに向けて、最大の課題と感じているのが、いかに社内外のリソースを有効活用するかです。そこで、①異業種やスタートアップ企業との連携を強化して新たなアイデアや技術を取り入れるオープンイノベーション、②最新のデジタル技術を用いたデータ活用・分析による技術伝承も含めたDX推進、③イノベーションの推進力を担う先進的な知識と創造性・柔軟性を備えた人材育成、の3点に注力しています。併せて、研究開発の基盤強化と研究開発人材の働き方改革を目的にR&Dセンターの新研究棟を建設し、2025年4月に完成しました。

多方面にわたるイノベーションを加速させるには、こうした体制面の強化に加え、グループ全体で組織・意識の改革が必要です。そこで、私はCTOとして、具体的な戦略立案や技術革新のスピードアップ、知財活用の強化を図るとともに、グループ全体でコミュニケーションを強化し、失敗を恐れず挑戦する企業風土の醸成や、アイデアを形にできる環境整備など、社内文化の変革を働きかけていきます。お客様にワクワクしていただけるおいしさや楽しさを創造するためには、私たち自身もワクワク楽しくものづくりができる会社でなければならない。この考えのもと、グループ全体のイノベーションを牽引していきます。

カルビーのものづくりと進化の方向性

& Beyond 10年先を見つめる挑戦

世界市場で戦える価値創造に注力

私の部門では、「かっぱえびせん」「じゃがりこ」「フルグラ」などのグローバルブランドの価値向上と海外展開支援を行っています。同じブランドでも、日本と各国では求められる嗜好性が違うため、現地のニーズに合わせた食感や味の商品開発と量産時の品質の担保が課題です。例えば、インドネシアで売上が伸びている「GuriBee」では、研究開発のメンバーが現地に赴き、商品品質の現状を把握した上で、製造プロセスやルール、設備などの改善提案を行っています。それにより、現地で求められる食感や品質にスピード感を持ってアジャストすることで、ブランド価値向上に貢献しています。

こうした活動を通じて、国内中心だった意識を転換し、海外展開に向けた対応力強化を目指しています。そのため国内では既存ブランドの付加価値向上に注力しつつ、メンバーには「自分事」として海外の仕事に積極的に関与していく姿勢を求めています。グローバルブランドの価値向上を進めるためには、一人ひとりが「世界で競争力を持ち、勝ち抜く」という意識と自信を持つことが重要です。国内外を問わず主体的に取り組むマインドを育み、未来に向けた成長を推進します。



4層コーンスナックとして
インドネシアで売上が
伸びている「GuriBee」



研究開発本部 商品開発2部 部長
橋口 美穂

「食感」の数値化で価値共有を図る

カルビーは、食感を商品価値の重要な要素として追求してきました。例えば、ポテトチップスには多様な食感のバリエーションがありますが、それらは主観的かつ抽象的なものであるため、開発者の意図がお客様に正しく伝わっているとは限りません。そこで、カルビー商品の魅力をよりの確にお伝えできるよう、食感を可視化する挑戦がスタートしました。2024年3月には、TDS法※により食感の変化を測定し、グラフ化するアプリケーションソフトが完成しました。

開発にあたっては、「バリッ」「サクサク」といった感覚的な食感用語について、いかに関係者で認識を共有するかに苦労しました。

このソフトによって、カルビー商品の食感について、より正確で円滑な情報共有が可能になります。例えば研究現場では、ベテラン技術者のイメージを若手に伝えることが容易になります。また、マーケティング面では、新商品のコンセプトをお客様に正しくお届けできるようになります。実際、開発担当者から「科学的手法に基づくため説得力がある」「イメージしていた味わいが

表現されている」と評価され、商品の魅力を訴求するツールとして活用されています。

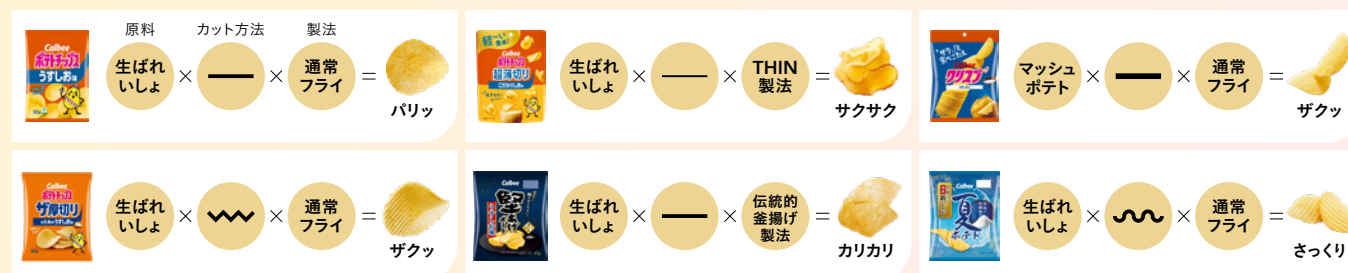
今後、カルビーが海外での成長を図るには、地域や言語・文化を超えてお客様が求める食感を共有する必要があります。加えて、国内でも世代や性別を問わず嗜好性が多様化しており、誰がどのような食感を好んでいるか、より詳細に把握することが求められます。本ソフトを活用することで、こうしたデータの収集・解析を進めて、より戦略的な商品開発につなげることができると考えており、一層の機能強化に取り組んでいきます。

※TDS法: Temporal Dominance of Sensations (質的経時変化測定法) の略で、一度の測定で複数の官能特性の経時的变化を捉えられる評価手法



研究開発本部 研究部 品質研究課
梅原 依男

ばれいしょのおいしさを最大限に引き出す多様な食感の実現



カルビーのものづくりと進化の方向性

マーケティング

お客様の喜びと幸せに寄り添う価値を創出

カルビージャパンリージョン
マーケティング本部
本部長

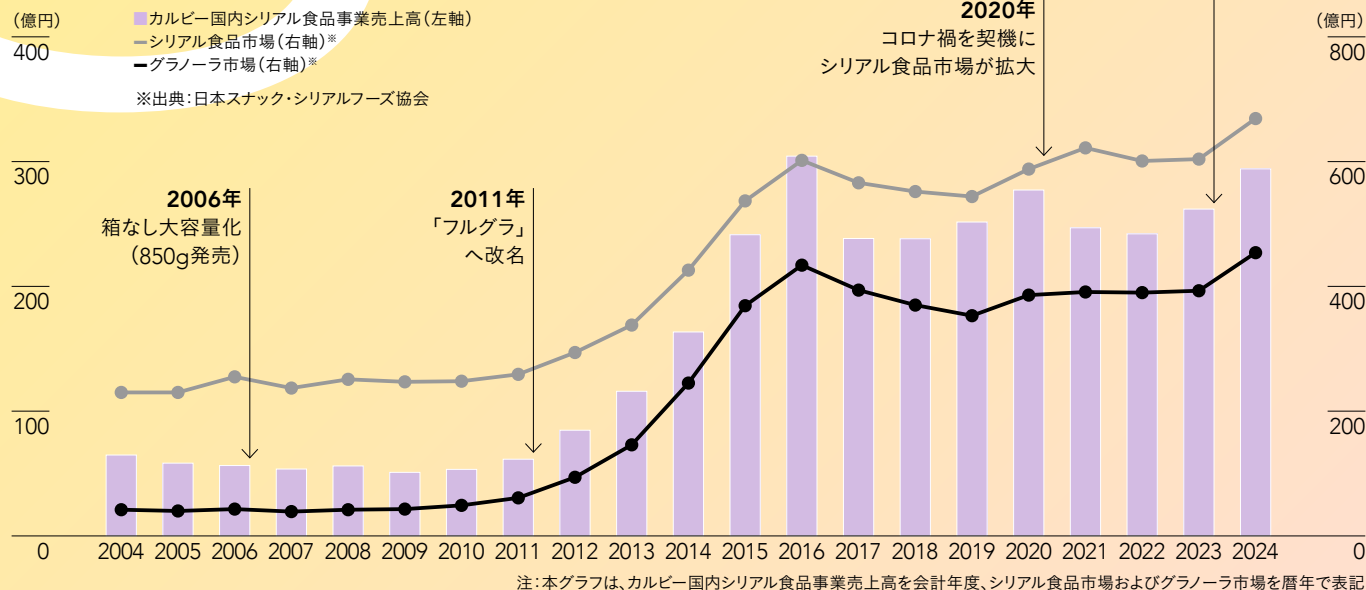
荒木 友紀

マーケティングとは、お客様の日々の喜びと幸せを生みだすために不可欠な取り組みであり、そこでは顧客理解が何より大切です。お客様が求めている価値を理解する重要性を物語るのが、40年近くにわたるシリアル食品事業の歩みです。

1988年の参入当初は、女性の社会進出を背景に働く若年女性をターゲットとしていましたが、シリアル食品が日本に定着していないこともあって苦戦しました。そこで、ターゲットをボリュームゾーンである30～40代主婦に変更。日本人好みの味に改良しながら、メディア活用による喫食体験の創出やイメージ向上に注力したことで、「簡便・栄養」といった価値が浸透し、2010年代前半に売上が急上昇しました。

その後、成長に陰りが見え始めると、間食用や子ども用などターゲットやシーン、機能を拡張して市場拡大に注力しました。2020年にはコロナ禍で「簡便・栄養」に加え「備蓄」などの価値が改めて評価されシリアル食品市場は伸長しました。最近でも、健康ニーズの高まりを踏まえて、個人の腸内環境に応じた専用グラノーラを定期的にお届けするサービス「Body Granola」を

シリアル食品市場の開拓



スタートするなど、さらなる需要拡大を図っています。

このように、長期にわたり市場の創造・定着・拡大に取り組み、朝食にシリアル食品という食文化を根付かせることができたのは、お客様が、今、どのような価値を求めているかをきめ細かく把握してきたからに他なりません。こうした経験を踏まえ、カルビーがこれからの人口減少が進行する社会においても持続的な成長を実現していけるよう、現在、3つの観点からマーケティング改革を推進しています。

1点目は「顧客理解の深化」です。カルビーのファン組織である「ルビープログラム」を活用するなど、多様化するライフスタイル

や嗜好の変化に対応するためのデータ収集と分析を強化しています。2点目は「ブランド価値の向上」です。ブランドのストーリーや価値観を明確にし、カルビーの歴史や品質へのこだわりなども含めて、積極的に発信していきます。3点目が、お客様との双方向コミュニケーションの促進による「顧客体験の向上」です。

これらの取り組みを通じて、お客様の日々の喜びと幸せを支える製品を開発・提案していくことがマーケティングの要であり、そのための方針や戦略・体制を整備することがマーケティング本部長の使命だと考えています。

カルビーのものづくりと進化の方向性

& Beyond 10年先を見つめる挑戦

“越境”を積み重ねて新たな価値を創造

私たちがより豊かで充実した毎日を過ごすためには、自身の健康状態と向き合い、ライフスタイルに応じて日々の食生活を見直すことが大切になります。こうした考えのもとに生まれたのが、個人の腸内環境を検査し、自分専用のグラノーラを定期的にお届けするサービス「Body Granola」です。2023年4月のサービス開始から約2年で、登録会員数は3万人を突破しています。

「Body Granola」の開発にあたって重視したのは、腸内細菌を育てるプレバイオティクス素材を活かしつつ、毎日続けられる飽きないおいしさを実現することでした。そこでお手本としたのが、30年以上にわたり改良を重ねてきた「フルグラ」です。「フルグラ」が長年、多くのお客様に支持されてきた背景には、飽きないおいしさと、安全・安心な商品づくりを続けてきたカルビーへの信頼感があり、その技術と姿勢は「Body Granola」にも

しっかりと受け継がれています。

また、個人ごとに最適化された食体験という新たな価値を提供していくためには、これまでとはまったく異なる価値設計が求められました。「Body Granola」のビジネスモデルには、従来の大量生産商品とは異なるパーソナライズされた商品づくりをはじめ、会員向けの定期購買という店頭販売とは異なる販路への対応、さらには腸内環境領域で国内最先端に行くスタートアップ企業との共創など、これまでのカルビーになかった要素がいくつも含まれています。このため、商品設計から生産・品質管理、流通・物流、システム連携、法務対応に至るまで、あらゆる業務においてオペレーションの再設計が必要とされました。

そこで意識したのが、“越境”を前提としたチームづくりです。社内の各組織を横断し、外部パートナーも含めてフラットな対話を積み重ね、一つひとつ合意を重ねながら、誰もが納得できる仕組みを構築していきました。それだけに時間もかかりました

が、だからこそ達成感も大きく、異なる知見や文化が混ざり合う中で、新しい価値が生まれるという実感もありました。その意味では、こうしたプロセスそのものが「Next Calbee & Beyond」の一つのあり方だと考えています。

これからも、カルビーが食と健康の領域で社会に新しい価値を届ける企業であり続けるため、社内外の垣根を越えて新たな価値を共創し、「Next Calbee & Beyond」の実現に貢献していきます。



マーケティング本部 シリアル部
Body Granolaチーム
ブランドマネジャー
金子 哲也

「Body Granola」のサービス概要



- 個人の腸内フローラを検査し、検査結果を参考にグラノーラを選択する定期購買型のD2Cサービス
- (株)メタジェン(監修・研究開発)と(株)サイキンソー(腸内フローラ検査・解析)との共同事業



海外展開に活かす価値創造能力



取締役専務執行役員
CSO 兼
カルビー欧米リージョン
プレジデント
筈 啓英

海外各地で積み重ねた教訓を糧に

カルビーは、現在12の国・地域で事業を展開しています。国内で培った強みを活かして、現地の消費者ニーズに合わせたスナック菓子・シリアル食品の製造および販売を行っています。これまでの海外展開の歩みは、多くの失敗と成功に学びながら、一つひとつ理解を深めてきた歴史といえます。

2010年以降、国内事業の収益性が向上し、その利益を元手にローカライズ戦略を掲げ、主に現地に販売網を有しているパートナーとの合併によって多くの国・地域に進出してきました。挑戦的な事業拡大の一方で、当時は海外事業を推進できる人材が不足しており、日本で培った強みや知見が十分に活用できず、事業が分散しすぎて成果が出ない状況が続いていました。

こうした事業の停滞感を打破し持続的成長を実現するため、「選択と集中」の方針のもと、不採算事業からの撤退と事業の再構築を推進しました。その一環として、2015年には中国において将来的なシナジーが見込めないと判断した合併事業を解消し、持分譲渡後は速やかに現地有力Eコマース企業との商談

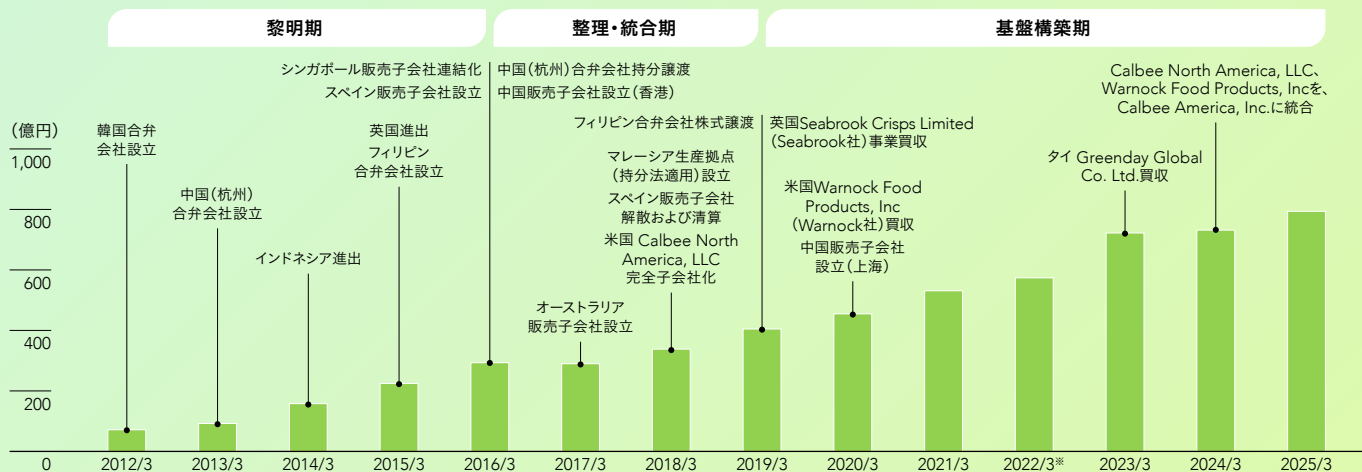
を開始しました。同時に、香港に販売子会社を設立し、中国市場において成長著しいEコマースを活用した展開を加速しました。人気のあった「Jagabee」や「フルグラ」の販売を強化することで、効率的にブランド認知の拡大を図ることができました。現在では、Eコマースと実店舗における販売の最適なバランスを追求しながら、さらなる売上拡大に取り組んでいます。

一方で、合併パートナーと進出したインドネシアでは、厳しい状況下でも事業継続を判断しました。この地域のスナック菓子市場は個人経営の小売業が7割を占め、商品を置いてもらうだけで5年、利益が出るまでさらに5年かかるといわれるほどです。しかし、人口増加に伴い今後も高い市場成長率が見込まれることから、将来に向けて粘り強く事業を続けていくべきと判断しました。現地の嗜好に合った商品開発を進め、合併パートナーとのシナ

ジーを活かすことで、徐々に認知度を高めてきました。人口が2.8億人を超えるインドネシアで、市場での認知度を獲得できたことは、10年後、20年後の成長の布石になるものと捉えています。

北米では、日本の「さやえんどう」をベースに開発した「Harvest Snaps」を2013年に発売しました。メインストリームのスナック菓子売り場では競争環境が激しいため、販売戦略として健康志向の高まりに応える“Better For You”カテゴリとして野菜売り場での販売を主軸にすることでヒットしました。その後、商品ポートフォリオ拡充のため、2019年に米国スナック菓子メーカーを買収しました。また、若年層を中心としたアジア系食品需要の高まりを受け、日本発ブランドはアジア食品専門の小売店舗から米系主要スーパーのエスニック棚売り場へ配荷を拡大しています。

海外展開の歩みと海外売上高の推移



※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 2020年3月31日)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(リベートなど)を売上高から控除する方法に変更しています

海外展開に活かす価値創造能力

2018年には、英国においてもM&Aを実施しました。“Better For You”カテゴリ以外の商品ポートフォリオ拡大のため、現地で一定の認知度を持つポテトチップスブランド「Seabrook」を買収したことを足掛かりに、商品ラインアップを拡張して事業継続体制を確立できました。

グローバル視点で成長を目指す

今後の海外展開で重視するのは、地域ごとの利益を追求するだけでなく、世界を広い視野で捉え、グローバルに稼げる会社にしていくことです。かつては「現地生産」「現地消費」を基本とする時代がありましたが、今後はその枠を超えて、より大きな成長の可能性を切り拓くことが重要になります。例えば、進出以来40年の歴史を重ねてきたタイ事業は、低コストで高品質な商品を安定生産できる基盤を持ち、輸出経験も豊富です。この強みを活かして北米やオーストラリアなど、より高い利益を確保できる地域への輸出を強化することが、海外事業全体の活性

化につながります。このように、グローバル視点で有機的かつ機動的に連携するよう経営資源を配分していくことが、今後の事業構想のポイントになると考えています。

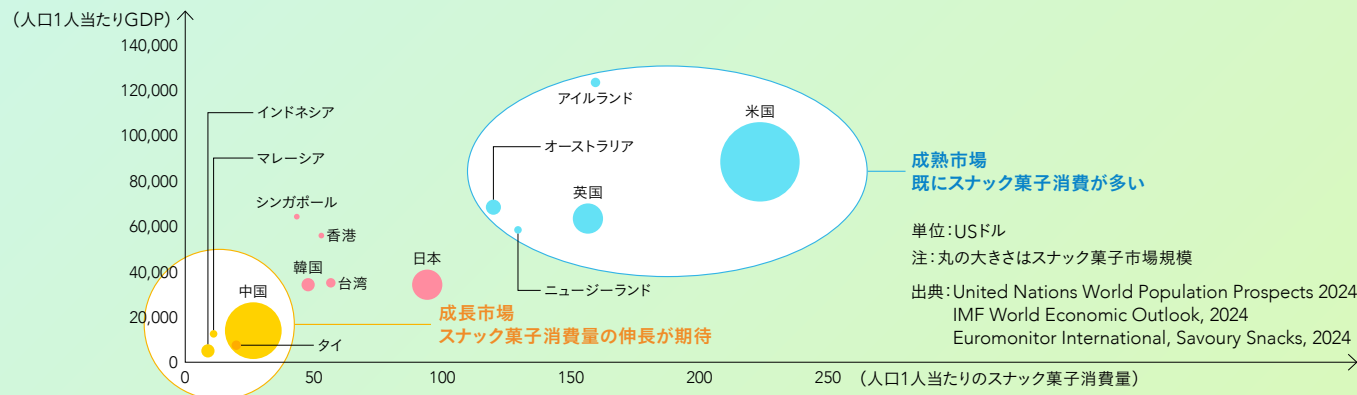
一方で、事業拡大に向けては、各国における財務、開発、マーケティング、SCM（サプライチェーン・マネジメント）、人事などの基盤機能の強化が重要な課題となっています。日本国内では、従業員の業務や意識がコア事業に偏重していたことが課題でしたが、近年では大きな変化が見られます。海外売上高比率の伸長やリージョン制の導入により、海外事業への関心と積極性が高まっています。このような機運を活かし、日本で培ってきた「おいしさ」と「楽しさ」を生み出す技術や知見をもとに、現地のニーズに合わせた食感や味を創出し、海外市場での展開を加速させていきたいと考えています。今後は、日本で蓄積した知見を海外へ展開するために、海外事業に対する人財・資金・設備などのリソース配分を適切に設計するとともに、横断的な機能強化の推進を図ることで、グローバルな事業基盤の構築を進めていきます。

強み 原料に関する専門力

原料へのこだわりが生む安定品質

カルビー商品の原料となる農作物は、天候などの環境要因により品質やサイズ、味わいなどにばらつきが生じます。カルビーでは、生産者と連携しながら、品種や収穫エリアを選定し、安定した品質の原料を調達しています。この取り組みは海外でも展開されており、例えば、ばれいしょでは、カルビー（株）とCalbee America, Inc. で北米の同一サプライヤーから原料を調達しています。日本で培った原料に対する専門性を活かし、日本側が設定している品質基準と同等の原料を確保することで、グローバルでも高品質な原料調達の安定化を図っています。

カルビーの展開国におけるスナック菓子市場規模(2024年)



海外展開に活かす価値創造能力

強み テクスチャー(食感)

狙い通りの食感を生み出す知見

消費者が求める食感は、国によって異なります。例えば、北米では硬めな食感が好まれ、米菓のような歯にくっつきやすいスナック菓子は好まれません。カルビーは、多様な食感について豊富な知見を蓄積しており、目的とした食感をつくり出すための最適な原料や工程を選択することで、市場ごとの嗜好に応じた商品開発を可能にしています。



2024年11月に発売した「Asian Style Chips」

Calbee America, Inc.
R&D

巽 拓郎

海外現地の嗜好を捉えた商品開発を強化

北米は世界有数のスナック菓子市場であり、今後もさらなる成長が見込まれます。加えて、健康志向の高まりやアジア系カルチャーへの関心の広がり、カルビーにとって新たな成長機会となることから、海外事業の中でも特に重視している市場です。日本とは嗜好が異なり、日本発ブランドの商品を海外へ持ち込むだけでは競争力を発揮できないことから、2025年1月に「R&Dイノベーションセンター」(米国カリフォルニア州)を設立しました。

消費者のバックグラウンドが多様な北米では、ターゲットごと

のトレンドを正しく把握し、開発の方向性を明確にすることが重要です。この考えのもと、近年強化しているのが、健康志向に相應る「Better For You」カテゴリーの商品開発です。北米の消費者はスナック菓子の消費量が多く、グルテン含有や油分、たんぱく質の量などを気にする傾向があります。そこで、豆を原料としたグルテンフリーのスナック菓子として認知度を高めている「Harvest Snaps」のラインアップを強化するとともに、派生商品としてレンズ豆ベースの「Crunchy Loops」を開発しました。食物繊維やたんぱく質が多い豆類は、加工の難易度も高くなりますが、原料をバフ状にするために最適な加工条件を検証することで量産を可能にしました。

また、2024年11月には、本格的なアジア系テイストで差別化を図った新ブランド「Asian Style Chips」をリリースしました。北米の消費者に好まれるよう、色も味も国内向けより濃い仕上がりに調整したことで、好評を博しています。今後も日本で培った技術をベースとしつつ、海外の消費者の嗜好に合わせて技術的アプローチを選択していくことが、海外向けR&Dにおける重要なポイントだと考えています。



R&Dイノベーションセンター開所式の様子



R&Dで働く従業員