

企業理念を軸とした価値創造

新たなステージに踏み出す今、私たちは「食のよろこび」をより広く創りだし、世界中の人々に届ける企業へ進化することを目指しています。自然の恵みから生まれる商品で人々を幸せにするという価値は、創業以来のカルビーの原点です。この価値をさらに発展させ、ステークホルダーの皆さまの豊かさへと還元していくことが、これからの私たちの使命です。



創業者
松尾 孝

創業の精神

健康に役立ち、安全で安価な商品づくりと、未利用な食糧資源を活かした商品づくりを目指して、社内の英知を結集するために企業を組織する。

カルビーは、戦後の食糧難により栄養不足に悩む人々を助けたいという思いから、未利用資源を活用し、安全で栄養価の高い食品を開発することから始まりました。現在においても、創業者の松尾孝が情熱を込めてつくった商品の発展を通じて、創業の精神が脈々と受け継がれています。

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、
人々の健やかなくらしに貢献します。

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

受け継がれるDNA(社名の由来)

「カルビー」の社名は、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。創業者の松尾孝は、食糧難の時代に未利用の食糧資源を活用し、商品づくりを通じて人々の健やかなくらしの実現を目指しました。その思いは、今もカルビーのDNAとして受け継がれています。



企業理念を軸とした価値創造

健康志向

持続可能性

食行動の多様化

パーソナライズ

生活者に寄り添う
商品・サービス

カルビーが目指す未来の姿: 2035ビジョン

日本のスナック菓子メーカーから

世界の “SNACKING COMPANY”へ。

より自由に、より健やかに、より自分らしく。

世界の食をめぐる価値観は大きく変化し、人々の食習慣はこれまで以上に多様化しています。日々の気分やライフスタイルに合わせて食を選ぶ動きが広がり、素材や製法へのこだわりも高まる中、食は今までよりも個人に寄り添う存在へと進化しています。この変化は、生活者に向き合い食のよこびを届けることで、笑顔に寄り添ってきた私たちにとって、大きな可能性をもたらします。カルビーは、間食・軽食の領域に新たな価値を生み出し、スナッキングという新しい習慣を育てていきます。2035年に向けて、食の未来に新しい選択肢とよこびを広げ、生活者一人ひとりの健やかなくらしに貢献します。

CEOメッセージ

世界の“SNACKING COMPANY”を目指して、
世界中の人々に食のよろこびを届け、
力強い成長を続けていきます。

江原 信

代表取締役社長 兼 CEO



世界の“SNACKING COMPANY” を目指して

私たちカルビーは、「日本のスナック菓子メーカーから世界の“SNACKING COMPANY”へ。」と進化する方向性を掲げました。これは単なる海外展開や事業規模の拡大を意味するものではありません。食のあり方そのものが大きく変化する時代において、価値創出の起点を再定義するという、新たな経営方針の表明です。

働き方を含むライフスタイルの多様化や、デジタル化の進展による生活リズムの個別化など、生活者を取り巻く環境変化は、一層加速しています。それに伴い、食習慣や食文化、嗜好など、食に対する価値観もまた、大きく変容しつつあります。こうした構造変化の中では、従来の延長線上にある事業モデルだけ

では、持続的な成長の実現はできないと考えています。

だからこそ、私たちは、食のよろこびを創造するスナッキングを次の成長領域として位置づけ、2035年に向けたビジョンとして明確にしました。スナッキングは、単に空腹を満たすための行動ではありません。気持ちを切り替えるひとときであり、誰かと分かち合う時間であり、自分らしく過ごすための小さな選択です。人々の日常を前向きにし、心を豊かにする力を持つ、新しい食のスタイルとして広がっています。

そしてこれからのスナッキングは、「健やかさ」と「楽しさ・心の充足」という2つの価値が求められる領域へと進化していきます。健康への配慮といった機能的価値と、楽しさや心の充足につながる情緒的価値。この両方の価値を、おいしさとともに高い次元で満たすことこそ、食のよろこびの創造であり、これからの時代に私たちが提供すべき価値だと考えています。

2035年に向けて私たちが目指すのは、自然素材の力を活か

しながら新しい価値を生み出し、世界中の笑顔に寄り添う企業です。その実現に向けて、生活者、生産者、パートナーの皆様、そして社会と共創しながら価値を育て、世界へ広げていく取り組みを進めていきたいと考えています。

社会から「イノベーター企業」として 期待されるために

私たちが今回、新たなビジョンを掲げた背景には、前述した外部環境の追い風に加え、内部の課題認識があります。社会や生活者の変化が過去とは質的に異なる速さで進む中、私たちはその変化に対して、さらにスピードを上げていく必要があると感じています。その危機感から、自ら変化を先取りする姿勢が不可欠だと考えています。

CEOメッセージ

私たちの強みは、「おいしさと楽しさ」、そして「カルビーなら安心できる」という長年培ってきた信頼にあります。これは、これからも変わらず大切にしていきたい価値です。一方で近年、私自身が課題として感じているのが、イノベーションの勢いが弱まっていることです。過去には次々と革新的な商品を生み出してきたにもかかわらず、近年は新商品による成長を十分に発揮できていないと感じています。その影響もあってか、安心や信頼、親しみやすさは感じていただけても、イノベティブな企業とは見られていない現状があります。企業およびブランドとしての価値をさらに高めていくためには、革新的なカルチャーを取り戻す必要があると感じています。

既存概念にとらわれないチャレンジ精神を再活性化する鍵は、徹底した「顧客志向」と「共創」にあります。どちらもカルビーが創業から脈々と受け継いできたものであり、それらを改めて見つめ直し、強化することが、スナッキングという新たな領域での価値創出を加速させ、2035ビジョンの実現につながると考えています。

「Change 2025」から 「Accelerate the Future」へ

2024年3月期にスタートした成長戦略「Change 2025」では、次なる成長に向けた“構造改革期”として組織のあり方を見直してきました。とりわけ製販物一体の3リージョン制への再編は、部分最適を解消し、グループを横断した協力体制を取り戻す上で最も大きな改革でした。営業と生産が同じ組織とし

て向き合うことで現場理解が深まり、物流も含めた一体運営へと進化しています。

同時に、組織の勢いを取り戻すことも重要なテーマでした。私が重視してきたのが「個人主義からチームプレーへ」という意識の転換です。かつては営業が最も評価される制度でしたが、実際の価値創造は営業・生産・マーケティング・支援部門の協働によって生まれます。そこで個人成果を重視した評価制度を改め、「つないで成果をつくる」という製造業らしい価値観を浸透させてきました。現在では部門を越えて協働することの重要性に対する理解も進み、組織の一体感は確かなものになっています。

こうした改革で整えた基盤の上に、私たちがどのような未来を描くのかを示したのが2035ビジョンであり、その実現に向けた成長戦略スローガンが「Accelerate the Future」です。成長に向けて腰を据えて長期投資を進めるには、3年では短い。だからこそ、10年という視点で未来を設計しました。改革を重ねる中で、次の成長に向けた足場は着実に固まりつつあります。この足場を起点に、未来に向けた動きを一段と加速させていきます。

新たな成長戦略のもと、 強い成長を持続できる経営へ

新たな成長戦略の本質は明確です。それは、国内の収益性を高め、その利益を成長領域へ投資することで、強い成長を持続的に実現できる経営モデルへと進化することです。



外部環境が大きく変化し、私たちが激しいグローバル競争の真ただ中に身を置く今、「おいしい商品を届ける」といった従来の価値提供だけでは、持続的な競争優位を確保することはできません。市場で勝ち続けるために必要なのは、強い成長を継続的に生み出す再現性のある仕組みであり、これこそが私たちの目指す経営モデルです。

もちろん、その構築は容易ではありません。しかし、生活者から選ばれ続けるための力を、カルビーはこれまでの歴史の中で着実に培ってきました。原料に関する専門性、自然素材を活かす独自の加工技術、時代の変化を捉えた商品開発力、強いブランド価値を生み出すマーケティング・営業力、そして長年にわたり築いてきたブランドへの信頼——これらの強みを市場に合わせて適用し、再現可能な「最適解」として確立していくことが、これからの成長を確かなものにしていきます。

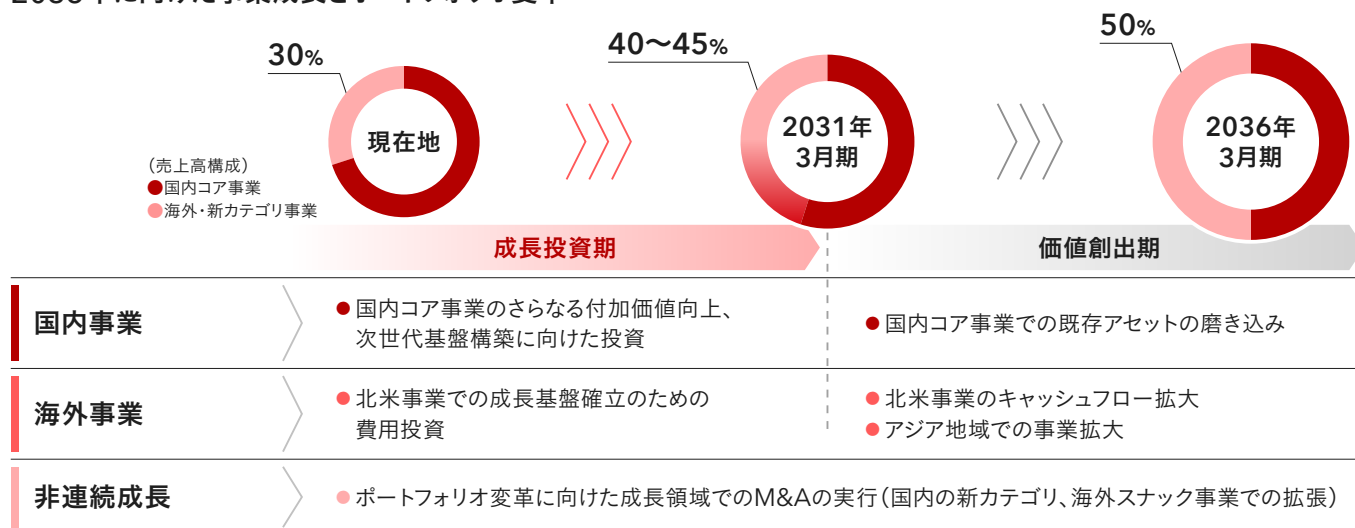
また、強い成長を実現する上で重要なのが、「勝てる市場」に集中し、ポートフォリオを変革することです。国内においては生活者ニーズをより精緻に捉え、価値提案を一層磨き込みます。一方、海外においては北米や中国を中心に、カルビーの強みが

CEOメッセージ

最も活きる領域に重点的に投資していきます。具体的な目標として、10年後の事業ポートフォリオは「成長領域（海外＋新カテゴリ事業）で50%」を掲げており、そこからバックキャストして打ち手を講じていきます。

重視するのは市場規模だけでなく、その市場で当社が勝ち切れるかどうかです。勝てる領域に集中し、成果を確実に積み上げながら、次の成長へとつなげていきます。その競争力の源泉は、いつの時代も現場にあります。従業員一人ひとりの誠実さと粘り強さ、そして生活者に向き合う視点こそが、カルビーの本質的な強みです。私はこれからも現場との対話を重ね、現実根ざした経営を貫いていきます。また同時に、投資家の皆様との建設的な対話を通じて、成長性と資本効率を両立させる経営をさらに磨いていきます。

2035年に向けた事業成長とポートフォリオ変革

サステナビリティを競争力に変え、
未来の成長を支える基盤とする

新成長戦略では、サステナビリティを引き続き重要なテーマと位置づけています。カルビーにとってサステナビリティは、社会的責任に留まるものではありません。将来にわたって企業価値を高めるために欠かせない要素であり、成長を支える競争力につながります。

私たちの事業は自然資本、とりわけ農業と密接に結びついています。気候変動や生産者の高齢化といった課題に向き合わずして、持続的な成長は実現できません。これまでもばれいしょの品種開発の強化、産地の分散、農業の省力化などに取り組んで

きました。これらはリスク対応に留まらず、将来の競争優位を築くための戦略的な投資だと考えています。

環境負荷低減や資源循環の取り組みについても、短期的なコストとして捉えるのではなく、長期的な価値創造の視点から意思決定を行っています。持続可能な自然資本は、事業の前提であると同時に、さらなる成長を支える基盤であると確信しています。

「変わり続けること」が、
持続的な成長を可能にする

私たちが重視するのは、短期的な規模拡大ではなく持続的な成長です。企業価値を高め続けるためには、誠実さを軸に、確かな分析と実行を積み重ねることが欠かせません。生活者の信頼を守り抜く姿勢こそが、長期的な競争力を生み出すと考えています。

そして、変化を恐れず挑戦し続けること。100年を超えてなお社会から選ばれ続ける企業であるためには、過去の成功に安住することなく、常に自らを更新していく姿勢が必要だと感じています。自然素材の可能性を信じ、新たな価値を創造し続ける。その挑戦を重ねながら次の成長ステージを切り拓いていきます。カルビーは、世界中の人々の食のよろこびを創造しながら、持続的な成長をさらに加速させていきます。



CFOメッセージ

ステークホルダーとの信頼関係を礎に、
「稼ぐ力」「資本効率」「成長期待」を
一体で高めることで、2035年に向けて
持続的な企業価値向上を実現していきます。

田邊 和宏

取締役執行役員
兼 CFO 兼 CDXO

「稼ぐ力」「資本効率」「成長期待」を高め、 企業価値向上モデルを力強く回す

当社は「世界の“SNACKING COMPANY”へ」という2035ビジョンの実現に向け、新たな成長戦略「Accelerate the Future」をスタートさせました。この戦略の目的と意図を社内外に明確に示すべく、持続的な成長へのメカニズムを整理したのが「企業価値向上モデル」(P.8図表)です。このモデルは、単なる指標の集合体ではありません。各事業・各部門の取り組みが、全社的な成長ストーリーとして統合される姿を示したものであり、まさに当社が目指す価値向上の全体像を表しています。このモデルが示すように、財務健全性を維持しながら「稼ぐ力」「資本効率」「成長期待」の3本柱を同時に高めることで、カルビー全体の企業価値向上を実現していきます。

「資本効率」を意識し、「稼ぐ力」を高める

企業価値向上のために最も重視するのは「稼ぐ力」であり、その指標にはキャッシュ創出力を示すEBITDA成長を位置づけています。人口減少が進む国内市場では、効率性を徹底的に高め、EBITDAマージンの最大化に取り組みます。一方で、成長余地の大きい海外市場では、EBITDA額を指標に、規模の拡大を目指します。さらに、M&Aも活用した非連続での成長を取り込みながら、事業成長を加速し、持続的な成長を可能にするポートフォリオへと転換していく考えです。

この「稼ぐ力」の向上を加速するためには、成長に向けた投資を行う覚悟が必要です。当社はこれまで成長投資に慎重な傾向があり、その結果、成長機会を十分に取り込めなかったという反省がありました。今後は、従来の考え方にとらわれず、財務レバレッジも活用しながら、投資を実行していきます。一方で、投資には規律が必要です。「資本効率」を意識し、成長投資を戦

略的に進めるため「ROIC-WACCスプレッドの最大化」を方針として掲げています。私は2023年のCFO就任以降、どれだけのリターンを確保すべきかを明らかにすることに取り組み、国別のWACCを更新し、「ROICがWACCを上回ること」を投資判断の基準として設定しました。WACCを上回るROICを達成できれば、十分なリターンを回収して次の投資へとつなげることができます。こうしたサイクルを回し続けることで、将来的にフリー・キャッシュ・フローを最大化していく方針です。財務部門としては、この循環を支えるべく、財務健全性を維持する基準として「Net D/Eレシオ0.5を上限」と明確に定めると同時に、最適な資本構成によって資本コストの低減を図るなど、持続的に投資を続けられる体制整備に注力していきます。

また、これまで述べてきた価値向上のシナリオを確かなものにするためには、基盤となるコーポレート機能の強化が不可欠です。こうした認識のもと、当社は前成長戦略の3年間で、調達・

CFOメッセージ

人事・財務などコーポレート機能を再整備し、各取り組みを横断的にサポートすることで、戦略の実行力を高め、全社戦略を効率的に推進できる体制へと進化させてきました。今後はこうした体制の上に、国内外で力強い事業成長を実現するための基盤を強化していきます。その中心にあるのが、「人的資本経営」と「DX・AIの活用」です。私は財務とデジタルの両方を統括する立場として、DX・AIを「人的資本の拡張」と捉えています。人的資本経営の強化とDX・AIの活用を一体的に推進することで、従業員一人ひとりの価値創出力を高めていきます。これにより、労働人口の減少による将来的な人手不足への懸念が高まる国内では、1人当たりの生産性を飛躍的に高めていきます。一方、グ

ローバル人財が不足している海外では、人財の価値を高めることで、少ない人数でも事業成長を加速させていきます。加えて、サステナビリティに関する取り組みも、レジリエンス強化や持続的成長を支える重要な基盤として、引き続き注力していきます。

株主・投資家からの信頼とともに「成長期待」を醸成する

企業価値の向上には、「稼ぐ力」と「資本効率」の向上に加えて、それらの成果を資本市場に分かりやすく示し、株主・投資家からの「成長期待」を醸成することも重要です。

当社はこれまでも資本市場との対話を重視してきました。しかし、足元の株価については、国内事業では一定の評価を得ら

れているものの、海外事業を含めた非連続な成長期待については十分に反映されていないと捉えています。そこで今回の成長戦略は、対話を通じて得られた株主・投資家の疑問や関心に、しっかりと応えできるよう磨き上げてきました。この戦略を着実に実施し、将来の成長ストーリーへの信頼を高めていくことで、企業価値がもう一段高まるものと考えています。株主還元については、2027年3月期から導入した一株当たり毎期3円以上の増配を前提とする累進配当を基本としつつ、投資の進捗に応じて機動的な自己株式取得を検討し、資本市場との信頼関係をより強固なものにしていきます。

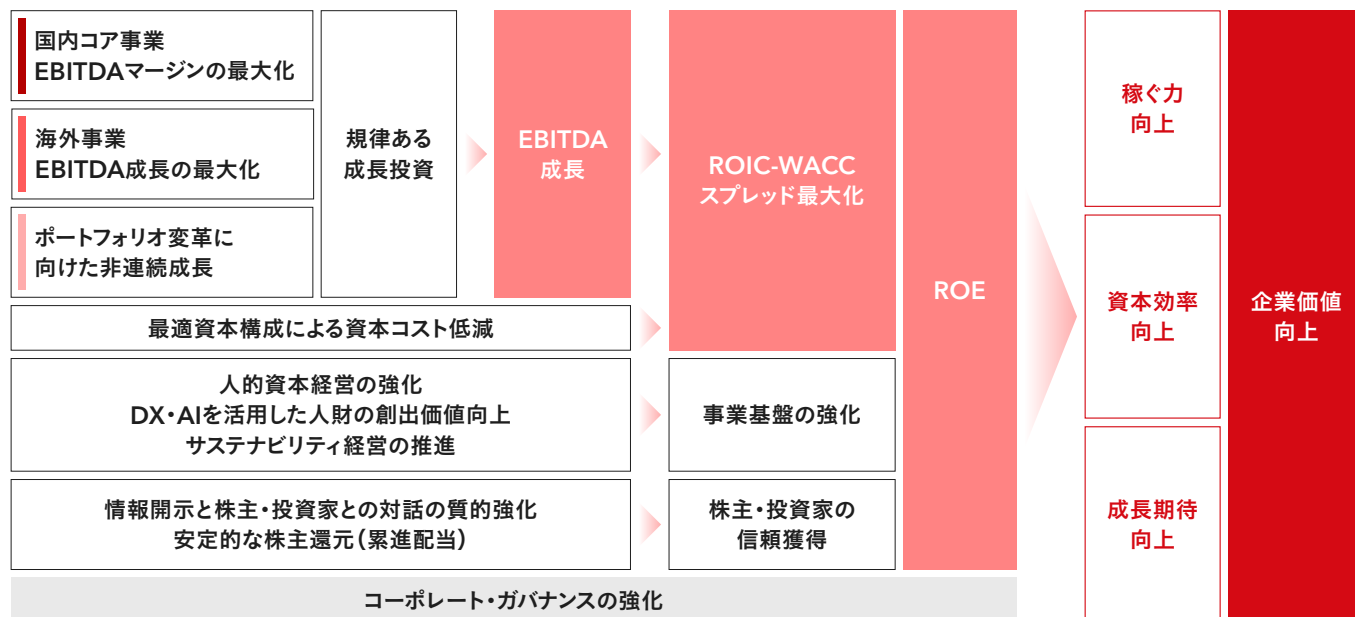
さらに、企業価値向上の取り組みを支えるため、コーポレート・ガバナンスも強化しています。意思決定と執行を、透明性と客観性をもってモニタリングし、企業価値向上モデルが形骸化することなく、実効性をもって機能し続ける体制を整えています。

これらすべての取り組みの総和によって、企業活動全体の効率を高め、ROEの向上を通じて持続的な企業価値向上を実現していく——それが企業価値向上モデルに描いた当社の成長ストーリーです。

企業価値向上の根底にあるグループビジョン
——ステークホルダーとの共創

企業価値向上モデルの根底には、「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」というグルー

企業価値向上モデル



CFOメッセージ

ビジョンがあります。ここで示される価値観は、理念上のもではなく、従業員一人ひとりの日々の意思決定や行動の基準として息づいている、まさにカルビーの企業文化そのものです。当社が長年にわたってステークホルダーの皆様と築き上げてきた関係性は、単なる「取引」ではありません。確かな信頼に基づく「共創」であり、それこそが当社の成長を支えてきました。私はこの関係性こそ、企業価値向上モデルを実現する上で最も重要な原動力だと考えています。

こうした価値観に基づく関係性は、財務諸表でも表現できます。顧客価値の最大化によって生まれた売上は、生産者や取引先への支払い、従業員への報酬、金融機関への金利支払い、社会への納税など、ステークホルダーの皆様への価値還元として分配されます。そうして残った純利益は、株主への還元とともに、さらなる成長への再投資に振り向けられます。こうしたサイクルが継続的にすることで、持続的な成長と企業価値の向上が実現しています。

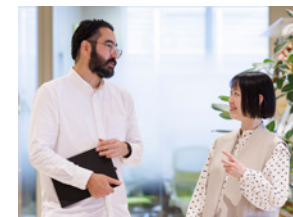
また、このモデルで向上を図る「企業価値」とは、「経済価値」だけでなく、数値では測れない「社会価値」も含まれています。その象徴的な事例が、2026年5月、中東情勢による資材不足という突発的な環境変化において、安定供給を維持するために主力商品のパッケージ印刷を2色に切り替えるという判断でした。この判断の背景には、「生産者の皆様が丹精を込めて育てた原料を無駄にせず、確実にお客様にお届けしなければ」との決意があります。そしてその根底には、「すべてのステークホルダーに対する責任を果たす」という揺るぎない価値観があります。それは歴代の経営陣と従業員が脈々と受け継いできたものであり、カルビーの経営の根幹となっています。

企業価値向上モデルは、単なる財務フレームではなく、こうし

た当社の価値観そのものを具現化したものです。CFOとしての私の役割は、このモデルを「描かれたもの」に留めず、「実行され続ける仕組み」として社内に根付かせ、力強く回し続けること。その継続によって、ステークホルダーの皆様への持続的な価値還元に全力で取り組んでいくことです。

全社戦略と事業戦略、そして財務戦略と、2035ビジョンの実現に向けた重要なピースは揃いました。これからの当社に求められるのは、これらの戦略をステークホルダーの皆様との「約束」として確実に実行し、信頼につながるトラекレコードを築いていくことです。その責任を果たすため、当社は今後もステークホルダーの皆様との共創を一層拡大し、その力を最大限に発揮することで、企業価値のさらなる向上を図っていきます。

カルビーを取り巻くステークホルダー



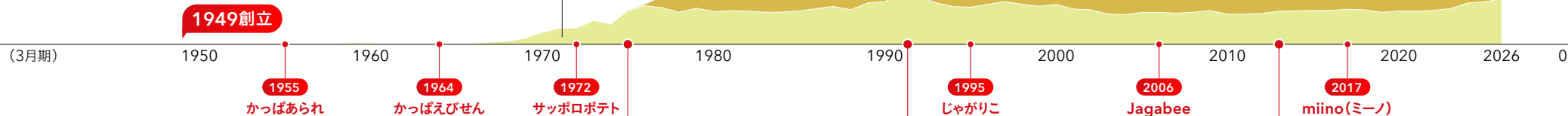
価値創造の軌跡と現在地

ブランドの磨き込みが生むカテゴリリーダーシップの確立

注：(株)インテージSRI+ 全国全業態 累計販売規模(金額)ベース/2026年3月期：2025年4月～2026年3月/
スナック菓子市場シェア：カルビー(株)とジャパンフリトレー(株)の合計/スナックカテゴリ別市場シェア：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



商品群別売上推移



食文化の創出

カルビーは、「未利用な食糧資源の活用」を創業の精神とし、「おいしさ」と「楽しさ」を大切な価値として商品づくりを重ねてきました。お客様の声を起点に、時代やニーズに応じた新たな食体験を生み出すことで、食文化の創出に取り組んでいます。

1975～ ポテトチップス おやつ文化への定着

「うすしお味」の発売で本格的にばれいしょ事業を開始。ばれいしょの育種から手がける独自のバリューチェーンを構築。生のばれいしょを使った商品開発を進め、日本のおやつ文化を代表する存在へ成長しました。



1991～ フルグラ 朝食市場の開拓

日本に広く定着していなかったシリアル食品に対し、顧客理解を起点に味や価値を磨き、喫食体験を広げることで「簡便・栄養」という新たな朝食文化を創出。市場の創造・拡大を通じて食習慣そのものを変えてきました。



2013～ Harvest Snaps Better For Youカテゴリで新しい価値を提案

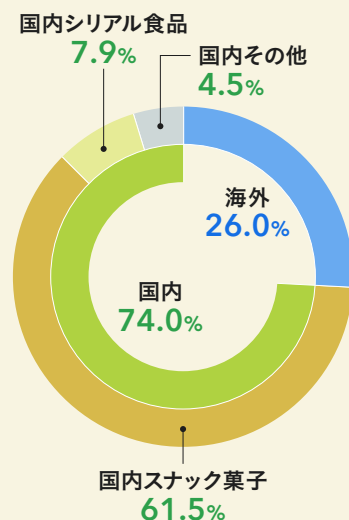
米国のスナック菓子文化において、たんぱく質や食物繊維を含む素材を使用し、サクッとした食感と豊かな風味で新価値を提案。健康志向の高まりを背景に、Better For Youカテゴリの中で存在感を高めています。



価値創造の軌跡と現在地

数字で見る現在地(2026年3月期)

連結売上高構成比※1



※1 海外・国内別の売上高構成比はリポート等控除後の売上高で、国内事業別売上高構成比は、リポート控除前の売上高で算出しています

連結売上高
3,402億円

国内 **2,515億円**
海外 **886億円**

連結営業利益
262億円

営業利益率 **7.7%**
国内 **221億円**
海外 **41億円**

EBITDA
432億円

EBITDA率 **12.7%**
国内 **350億円**
海外 **82億円**

ROE
8.3%

世界で展開する主なカルビー商品



売上高100億円以上のブランド数

7ブランド



事業展開国・地域数

12

従業員数

6,974名

うち海外グループ従業員数
2,423名

フードコミュニケーション※2参加人数

117,890名



農林水産省
「第9回食育活動表彰」にて
「消費・安全局長賞」を受賞

※2 カルビー・スナックススクール、工場見学、お菓子コンテスト
などの食育活動



食育実践優良法人

農林水産省
「食育実践優良法人2026」
に認定

国内ばれいしょ調達量

34.1万トン

ばれいしょ契約生産者数

約1,600戸

次なる価値創造 ～独自の強みから広がるステークホルダー価値～

国内の少子高齢化や世界的な健康志向の高まり、気候変動の深刻化など、社会や環境の変化は生活者の価値観と行動を大きく変えています。

こうした変化を受け、私たちが届ける価値も、より多様な生活者のニーズや食シーンに応じて拡張していく必要があります。

私たちはその変化に寄り添い、国内事業で培ってきた強みを磨きながら、ステークホルダーとともに食のよろこびを創りだし、より多くの人々へ価値を広げていきます。

生活者の行動変化

生活者に寄り添う
商品・サービス

社会経済の影響

自然環境の影響

- 国内における少子高齢化
- 食行動の多様化
- 健康志向の高まり
- 気候変動の深刻化

地域の拡がり
海外展開

ニーズの拡がり
パーソナライズ、エビデンス
ベースドフード

商品軸の拡がり
スナック菓子・シリアル食品に
留まらないカテゴリ

提供価値(アウトカム)

ステークホルダー
に対する
提供価値の拡がり

ステークホルダーとの共創

これまで培ってきた強み

強いブランド価値を生み出す
マーケティング・営業力

時代の変化を捉えた商品開発力

自然素材を活かす
独自の加工技術

原料に関する専門性

財務戦略(P.37) ▶

人的資本経営の強化(P.39) ▶

サステナビリティ経営の推進(P.42) ▶

次なる価値創造 ～独自の強みから広がるステークホルダー価値～

成長を生み出す原動力となる資本

資本分類	経営資源	これまで培ってきた強み
財務資本	- 安定した営業キャッシュ・フロー - 成長投資を支える強固な財務基盤	強いブランド価値を生み出すマーケティング・営業力 カルビーが強いブランド価値を築いてきた背景には、商品の魅力に加え、生活者の変化を捉え、ニーズに合った売り場や食シーンに定着させてきたマーケティング・営業力があります。お客様の声や購買行動を継続的にモニタリングし、ニーズや未充足の価値を商品・ブランドづくりに反映しながら、選ばれる理由を磨いてきました。さらに、流通・小売業とともに、手に取りやすく、選び続けられる接点をつくってきました。こうした対話と市場接点の積み重ねが、日常に根づくブランドを育て、国内でのロングセラーや高い市場シェアを支える基盤となっています。
製造資本	- 消費地立地型の国内17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13カ所の生産拠点	時代の変化を捉えた商品開発力 カルビーが培ってきた商品開発力の強みは、自然素材の特性を見極め、原料研究、加工技術、食感設計を組み合わせ、素材の価値をおいしさや楽しさとして磨き込んできたR&Dの力にあります。素材や製法を起点にした開発力を土台に、「フルグラ」が朝食スタイルや健康意識の変化を捉えたように、新たな食シーンを商品として形にできました。さらに、品質や再現性へのこだわりを重ねることで、日常の中で選ばれ続ける価値へと育ててきました。こうした技術と発想の蓄積が、ロングセラー商品を生み出し、時代の変化に応じた新しい価値創造を支えています。
知的資本	- 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商品・ブランド	自然素材を活かす独自の加工技術 カルビーが培ってきた独自の加工技術は、自然素材という品質や個体差がある原料を扱いながら、素材本来の風味や食感を安定したおいしさへとつくり込むことを可能にしています。ばれいしょのように産地や気候などによって品質が変化する原料に対しても、加工条件や製造条件をきめ細かく調整し、変わらない商品価値を提供してきました。おいさと高い品質を安定して再現できる生産技術、現場の調整力、品質管理の積み重ねは、カルビーのものづくりの強靱さであり、競争優位の源泉となっています。
人的資本	- 日本を含め12の国・地域で活躍する従業員 - 全員活躍を実現する多様な人材	原料に関する専門性 カルビーが培ってきた原料に関する専門性は、ばれいしょをはじめとする自然素材の特性を深く理解し、安定した品質とおいしさへつなげる力です。産地や気候、収穫時期によって状態が変わる原料に対し、品種、栽培、貯蔵、加工適性までを見極め、生産者との長期的な協働を通じて最適な原料調達と活用を続けてきました。原料を単に調達するのではなく、その価値を最大限に引き出す知見とネットワークは、自然素材を価値ある商品へ変えるカルビー独自のものづくりを支え、容易には模倣されにくい強みとなっています。
社会関係資本・自然資本	- ルビープログラム※・ファンミーティング・食育活動などによるお客様接点 - 生産者、取引先、行政、大学などとの協業や共創 - ばれいしょ、甘しょの新品種開発 - 安定調達できる原材料 - 持続可能なサプライチェーン	



ステークホルダーとの共創

※ 商品のパッケージを折りたたんで専用アプリで読み込むことで、ルビー（ポイント）を貯め、体験プログラムやキャンペーンに応募できるプログラム

次なる価値創造 ～独自の強みから広がるステークホルダー価値～

世界の“SNACKING COMPANY”へ



生活者

食のよろこびの創出

生活者が自由に、
自分らしく選ぶ
スナッキング(間食・軽食)で、
おいしさ・楽しさ・健やかさを
届ける

競争優位を活かした価値の拡張

地域の 拡がり

地域の拡がりとは、単に展開地域を広げることではありません。国内で培った強みを活かし、地域ごとの食文化やニーズに応じた価値を提供することで、新たな顧客層や食シーンへ食のよこびを広げていきます。

ニーズの 拡がり

生活者の価値観は、健康志向の高まりに加え、パーソナライズやエビデンスに基づく食の選択へと広がっています。カルビーは、素材の知見、商品開発力・加工技術を活かして、一人ひとりの健康や嗜好に寄り添う新たな価値の幅を広げていきます。

商品軸の 拡がり

カルビーは、スナック菓子・シリアル食品で培ったマーケティング・営業力、加工技術、商品開発力を活かし、既存領域を超えた新たな商品カテゴリを展開します。おいしさだけでなく、楽しさや心の充足といった価値を多様な商品で提供していきます。

提供価値(アウトカム)

顧客・取引先

すべての世代に対する
食のおいしさ
楽しさ、健やかさ

従業員と その家族

多様性を活かした
全員が活躍する
環境

コミュニティ

共創を通じた
自然の恵みと
豊かさの継承

株主

持続的成長と
新たな収益基盤の
確立

FOCUS

海外における展開 ～「Harvest Snaps」ブランドの成長～

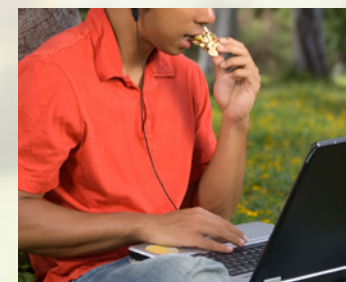
世界の “SNACKING COMPANY” を目指す背景

カルビーが目指すのは、自然の恵みを未来につなぎ、世界の人々に食のよろこびを届け、健やかで豊かな毎日を送れる社会に貢献すること。この目標を実現するには、食をめぐる生活者の価値観や行動の変化を捉える必要があります。近年は、ライフスタイルの多様化を背景に、「1日3食」「決まった時間・場所で食べる」といった従来の食習慣にとらわれず、一人ひとりが自分のペースで、その時々ニーズや気分に応じた間食・軽食を楽しむスタイルが広がっています。また、健康志向や環境保護意識の高まりなどにより、人々が食に求める価値も大きく変化しています。カルビーが2035ビジョンで掲げるスナッキングは、こうした潮流の中で食のスタイルの変化を捉えたものです。カルビーはこの新しい市場において価値創出を目指し、世界の人々の健やかで豊かな毎日に寄り添いながら、持続的な成長を実現していきます。

食に対する価値観の変化とスナッキング

食の多様化

ライフスタイルの変化を背景に、食に求める価値観は多様化しています。従来の食習慣にとらわれず、間食・軽食による少量・高頻度化も進んでいます。スナッキングは食事の補完だけでなく、気分転換や自分へのちょっとしたご褒美、他者とのコミュニケーションなど、日々によるこびや幸福感をもたらすものです。人々はおいしさや楽しさを求めながら、より自分らしい食事の選択をするように変化しています。



健康志向の進化

健康志向の高まりは、食事の摂り方に大きな影響をもたらしています。かつては健康のためにおいしさや楽しさを我慢する傾向も見られましたが、近年では、健康への配慮とおいしさ・楽しさを両立させたいという声広がっています。加えて、時間栄養学やパーソナライズドフードなど、新たな知見を取り入れた食生活への関心も高まっています。



環境への意識の高まり

持続可能な社会づくりへの意識が広く一般に浸透する中で、日々の食事にも社会や環境への配慮が求められています。人々が店頭で商品を選ぶ際も、素材への安心感や原材料調達の透明性、環境負荷の低い製法・包装などが、重視される要素となっています。おいしく、健やかで楽しい食事と、社会・環境への配慮をいかに両立できるかが、食品企業にとって重要な競争力のひとつとなっています。



海外における展開 ～「Harvest Snaps」ブランドの成長～

「Harvest Snaps」

素材の力で市場における独自性を築くブランド

「Harvest Snaps」は、2001年に発売された「Snapea Crisps」を起源とするカルビーの海外事業を代表するブランドです。「Snapea Crisps」は、日本で親しまれていた「さやえんどう」を、米国では健康価値を持つスナック菓子として再定義したことから始まりました。当時、おいしさと健康価値を訴求して青果売場で展開し、Better For You (BFY) 市場の拡大に先駆けて、その需要を捉えました。この挑戦が現在のブランドの信頼性と差別化の源泉となっています。

2013年に、より幅広い素材展開を見据えブランド名を「Harvest Snaps」に変更し、エンドウ豆に加え、レンズ豆、りんご、いちご、バナナへと素材の幅を広げながら進化しています。素材由来の食物繊維やたんぱく質を備え、健康志向の高まりの中で支持を得てきました。また、「Mango Chile Lime」のような今までにない特徴的なフレーバーや「Crunchy Loops」のような遊び心ある形状を通じて、健康価値と楽しさを両立し、ブランドの魅力を上げてきました。

2026年には、青果売場中心の成長から、北米の主要小売業におけるスナック菓子売場への本格進出という転換点を迎えます。生活者との接点が広がり、健康とおいしさの両立を求める市場トレンドとも合致することから、さらなる成長が期待されます。また、現在は北米のみならず、英国、シンガポール、オーストラリアなどにも展開し、グローバルブランドへと成長を続けています。北米で培った価値を強みに、さらなる拡大を目指します。



Harvest Snaps

- エンドウ豆やレンズ豆を主原料とした、素材を活かしたBFYスナック
- 油で揚げずに焼き上げる製法で、軽い食感と低脂肪を実現
- 豆由来の植物性たんぱく質と食物繊維を豊富に含む栄養価の高さ



Harvest Snaps Kids

- 親の「自然で健康的なフルーツを子どもに」というニーズに対応
- 砂糖・添加物不使用、原材料はフルーツのみのシンプルなドライフルーツスナック

生産・営業・マーケティングが連携した成長基盤

「Harvest Snaps」の成長は、生産・営業・マーケティングが連携した強固な組織能力によって支えられています。米国内に2工場を持つ「Harvest Snaps」の生産体制は、北米の広い国土を効率的にカバーし、安定供給と需要拡大への対応力を備えています。営業面では、小売パートナーのニーズを深く理解し、売場やカテゴリ全体の成長を見据えた提案力によって強い関係性を築き、売場獲得と長期的な成長を実現してきました。マーケティング面では、顧客起点のインサイトを理解し、ニーズを的確に捉えてブランドロイヤリティを高めています。カテゴリ理解と生活者理解を併せ持つことで、売場獲得とブランド育成を同時に推進できる点が大きな強みです。

時代のニーズと「Harvest Snaps」の提供価値

北米では、生活者の健康意識の高まりから、自然由来の原料を用いた、最低限の加工をした食品やたんぱく質を多く含む食品への関心が急速に広がっています。加えて、肥満症治療に用いられるGLP-1受容体作動薬の普及が、この傾向を後押しすると見込まれています。

「Harvest Snaps」は、野菜や果実を主原料として、たんぱく質や食物繊維といった栄養価とおいしさを両立したBFYブランドです。「Harvest Snaps」ブランドの価値は市場のトレンドと合致しており、生活者ニーズに対し独自性をもって応えることで、さらなる成長機会を迎えています。

海外における展開 ～「Harvest Snaps」ブランドの成長～

BFY市場で目指す価値創造の展望



「Harvest Snaps」のブランド価値をより多くの人へ

「Harvest Snaps」ブランドの約束する価値は一貫しています。おいしさと健康価値が両立した、BFYを意識したスナッキングの体験を届けることです。これはブランド誕生以来、揺らぐことのない私たちの根幹の価値であり、すべての商品開発とコミュニケーションの起点になっています。

今、私たちはこの価値を「まだ届いていない領域へどう広げるか」という新しい挑戦に取り組んでいます。最初のステップは、主要小売業のスナック菓子売場への本格参入です。おいしく、たんぱく質や食物繊維が取れるという「Harvest Snaps」の価値を、まだ手に取っていない生活者へ届けたいと考えています。

「Harvest Snaps」は豆を主原料とし、多くのたんぱく質と食物繊維を含み、軽くてカリッとした食感とおいしさを備えた商品です。生活者が「また食べたい」と思える味と、「体に良い」と感じられる価値を同時に満たすことができるブランドは多くありません。

そしてこの価値を、青果売場からスナック菓子売場などへ広げることで、どこで買い物をしているも、「Harvest Snaps」に出会えるようにしていきます。それがブランドの成長をさらに加速させる鍵になると考えています。

「おいしさ × BFY価値」の両立で生活者の思い込みを変える

北米の多くの生活者は、健康的なものは味気ないという固定観念を持っています。私たちはその思い込みを変えたいと考えています。思わず食べたくなる魅力、食感、風味を備えながら、たんぱく質や食物繊維といったBFYの価値を同時に提供する。それにより、私たちは「おいしさ」と「健康」は両立できないという生活者の思い込みを変えているのです。これこそが「Harvest Snaps」の競争力であり、ブランドが市場で選ばれ続ける理由です。

ライフスタイルの変化に対応して、私たちはイノベーションの進め方を大きく変えました。インサイトやアナリティクス機能を強化し、生活者がどのような生活を送り、どんな気分で商品を選び、なぜ支持するのかをより深く理解できる体制を構築しています。その気づきをR&Dやマーケティングに迅速に反映することで、変化するニーズに即した商品開発やブランド体験の向上につなげています。

成功の鍵は、「親しみやすさ」と「新しさ」の両立です。今までにない個性的なフレーバーや新しい食感、適切な容量設計などを通じて、生活者が手に取りやすい革新を追求しています。

「Harvest Snaps Kids」が切り拓く新たな需要

私たちは「Harvest Snaps」ブランドを進化させ、新たな顧客層や喫食シーンを生み出し続けたいと考えています。その代表的な取り組みが「Harvest Snaps Kids」です。これまで子ども向けスナック菓子は、子どもが好んで食べる商品か、保護者が安心して与えられる商品のどちらかを選ばざるを得ない状況でした。「Harvest Snaps Kids」は、果物本来の栄養価を活かしながら、子どもたちが楽しめる味や食感を提供することで、その課題の解決を目指しています。さらに、子ども向け商品の展開は、ファミリー層との接点を拡大するとともに、次世代の顧客との長期的な関係構築にもつながります。

また、果物カテゴリへの展開も重要な成長機会です。私たちは当初から野菜や果物をスナッキングの中心に据えることを目指しており、果物は「Harvest Snaps」ブランドの方向性を変えるものではなく、その価値をさらに広げる自然な進化であると考えています。果物を通じて新たな家庭や喫食シーンへと入り込むことで、「Harvest Snaps」が提供できる価値を広げていけると考えています。

海外における展開 ～「Harvest Snaps」ブランドの成長～

加えて、School Foodservice^{※1}やSmart Snacks Program^{※2}への対応など、学校という新たな接点にも可能性を見出しています。私たちはこうした価値拡張を通じて、「Harvest Snaps」を通じた、持続的な成長を生み出していきたいと考えています。

※1 米国の学校給食・カフェテリアなどを通じた学校向けの食品提供

※2 米国農務省が定める、学校内販売食品・飲料の栄養基準

成長の加速に向けた顧客との関係性の強化

新しい商品開発や顧客開拓においては、マーケティング・R&D・営業が密接に連携し、新しい人材を迎えながらイノベーションプロセスをさらに効率化する仕組みを整えています。強い基盤の上に、加速のための投資を重ねている段階です。

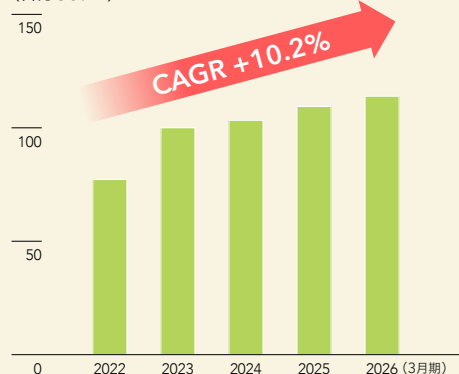
「Harvest Snaps」は、たんぱく質や食物繊維といった機能的価値で強みを持っています。しかし、私たちが目指しているのはその先です。機能的価値を超え、顧客にとってより重要性の高い存在になれるかどうか。さらに踏み込み、感情面、文化的な側面でつながっていけるかどうか。ここがブランドの未来を決めると考えています。

そして私たちは、この進化をより速く進めたいと考えています。その実現に向けて、ショッパーマーケティングやEコマースの専門人材も強化し、店頭だけでなくオンラインやSNS、レビューなど、あらゆる接点で「Harvest Snaps」と出会える環境づくりを進めています。

「Harvest Snaps」は確かな成長軌道を歩み始めており、私たちはこの勢いをさらに大きく育てたいと考えています。北米で最も愛され、最も選ばれるBFYブランドへと成長させる。そのために、これまで以上のスピードで市場を切り拓いていきます。

「Harvest Snaps」売上高推移（北米）

（百万USDドル）



現地で進化するカルビーの強み

強固な製造基盤に
磨きをかけ、
北米市場における
競争力と安定性を向上

Paul Dash

Senior Vice President of Manufacturing,
Calbee America, Inc.



「Harvest Snaps」の品質を支える、現地製造力の進化

「Harvest Snaps」の成長を支える私たちの強みは、自然素材におけるばらつきを安定した品質へと変換できる製造力にあります。原料の約50%を占めるエンドウ豆は産地や収穫時期により状態が変化するため、おいさと品質を保ち続けるには、サプライヤーとの連携に加え、原料調達から製粉、加工までを一貫して管理することが欠かせません。Calbee America, Inc.では、製粉工程で粒度を整えることで、自然素材由来のばらつきの影響を抑え、安定した品質を実現する技術を有しています。素材を活かし、いつ食べても変わらない食感とおいしさを届けられることが、「Harvest Snaps」の競争力です。その実現を支えるのが、品質をつくり込む組織力です。製造、生産技術支援、R&D、品質保証部門が連携し、現場起点の改善活動により、品質クレームの発生を低減しています。また、事後的に不具合を見つける品質管理から、未然防止型の品質マネジメントである品質保証へと進化しています。この移行を支えるため、生産現場での日々の品質チェックや教育、仕様の見直しなど、日本での好事例も取り入れています。さらに、セナトピア工場とフェアフィールド工場の東西2拠点体制により、自然災害などで一方の拠点が停止しても供給を継続できるようレジリエンスも強化しています。今後は日本との連携をさらに深め、技術や知見を取り入れながら、品質と生産性のさらなる向上を目指します。