

企業名： カルビー

レポート名： Calbee Report 2021

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

構成について。まず Calbee は海外事業への挑戦と新たな食領域への挑戦を成長の軸として確立すると宣言されている。そのあとはその二本の軸に沿って展開されている。海外事業については地域ごとの特徴やマーケティング結果、それぞれの方針、そして今までの成果などが述べられている。その次に新たな食領域への挑戦として今までの取り組みの紹介やマテリアリティをもとにしたバリューチェーン内での取り組みについて詳しく紹介されている。データやそれをもとにしたグラフや表、図などが多用され、論理展開が分かりやすく非常に理解しやすい。また、海外事業は青、食領域については緑などそれぞれのテーマに沿ったメインカラーをもとにページ全体の色彩が統一されて読みやすい。

さらに、2030 年度での目標とする指標を明確に示していることで会社の目指す姿を数値でも理解しやすくなっている。例えば、海外売上高比率や新規食領域売上高比率などを大きく宣言している。また、設定した各マテリアリティに基づく KPI を年度と数値を細かく定め、現在の数値とも比較している。

以上より、Calbee Report 2021 はこの会社が目指す姿がよく示されていると評価する。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

海外事業は、現地の既存の会社の買収や合併によって市場に参入していることが分かった。さらに、買収した後にそれぞれの地域でカルビーの製法を生かし手開発した新商品の紹介がされており、カルビーが目指す「おいしさと楽しさを世界中に届ける事」の達成の為に事業を行っていることがよく理解できた。ただ、その地域全体の全体の売上高しかデータを示しておらず、売上高の伸びがカルビーの商品を受け入れられたことによるものなのか元々の買収された会社の成長力によるものであるのかが分かりにくい。よって競争優位性が理解しづらくなっている。

新たな食領域について。バリューチェーンの各パートにおいて培った強みが細かく書かれているため、現在のカルビーの価値が良く伝わった。また、所々にカルビーの商品の紹介がその優位性や強みとともに書かれており理解できた。しかしそれらの紹介はカルビーの中でも特殊なものであり、売上のほとんどを占めているポテトチップスなど主力商品の競争優位性が理解しづらかった。

以上より、この会社の現在の競争優位性を理解するには情報が不足していると評価する。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

CalbeeReport2021 では、日本で中長期的な視点で見ると主力商品であるスナック菓  
子に大きく依存する収益構造を変革すべきであり、新たな食領域における事業の確立が  
必要であると述べられている。バリューチェーンの説明の際に述べられているカルビー  
が培った強みを考慮すると商品企画・開発の環境が整っていること、物流や加工技術な  
ど新たな食領域においても強みとなる土台があることが理解できる。新たな商品を作り  
出しつづけるということが可能となり、持続性があると感じる。

また、海外事業に関して現地の会社を買収していることや売り上げが伸びていること  
から今後も安定した成長が望めると理解できる。各地域ごとの傾向が述べられ、それ  
に合わせた戦略が進められていることが理解できる。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

カルビーが新たな事業探索に力を入れているのがよく伝わった。甘藷事業への参入や  
新商品の創造の際に従来とは違った新たなアプローチ方法をとっていることが示されて  
おり、新たな取り組みや仕組みに意欲的な会社なのだ理解できた。したがって、自身  
が何か活動、企画する際に良い環境があるのではないかと思った。

さらに、カルビーグループの人財戦略においてすべての従業員が圧倒的当事者意識を  
持ち、企業理念や価値観、文化を尊重しながら自分の頭で考え、行動するよう促すこと  
であると述べられており、イノベーションへの挑戦座談会の内容でその理念にのっ  
とっていることがよく理解できた。

また、次世代ビジネスリーダー育成プログラムや部門を超えるジョブローテーション  
などの次世代ビジネスリーダー、グローバル人財、DX 人財の育成に重点を置いていると  
述べられており、自身の視野が広がるとともにビジネスにおいて価値ある人財となるた  
めの学びを得られると感じた。

仕事をする際の環境において、マテリアリティに元づく重点的なテーマと施策におい  
て女性管理職比率や男性育児休業取得率などを目標に掲げていることから自身が人的資  
本の価値を向上する上でのサポート的要素にも注力しているのだと理解できた。

以上より、私はこの会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思う。

### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

海外事業において、現在は売上高のみを提示し伸びを示しているが、カルビーによって  
改良した、または新たに開発した製品のみ売り上げやシェア率を提示することで、その  
地域の市場におけるカルビーの参入具合がより伝わると感じる。また、売上高のグラフ中  
でマーケティングの結果カルビーが現在力を入れているカテゴリーを内訳として示すこ  
とでよりその事業を進める価値を理解しやすくなると感じる。例えば、中国市場の売上高

のグラフでシリアルが占める割合を示し、シリアル事業に力を入れる根拠を明確に表す。

また、それぞれの地域のスナック市場の成長のグラフではナッツやポテトチップスなどのカテゴリーわけがされ色の濃淡で表現されている。しかし、カルビーがそのうちどの分野に注目しているかが分かりにくい。文章を読む限りそのシェア率によって開発する製品を絞っているという記述は見られない為、そのグラフによって示したい内容が分かりにくくなっている。マーケティングの結果を示す際にそれに基づいた戦略があると良いと感じる。

競争優位性について、カルビーの成長の軸である新触感、真新しさの目立つ商品のみではなく以前からの主力商品である小麦系スナックやポテトチップスなどの優位性を示すべきであると考え。現在カルビーがこれほど日本でシェアを広げている所以こそ競争優位性であると思う。