

企業名： カルビー

レポート名： Calbee Report2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

まず、CEO メッセージにおいて 2022 年のカルビーの置かれている状況の問題点として二点が挙げられている。一点目食油や原材料の価格高騰や調達不足のリスクで、二点目は新型コロナウイルスの感染拡大によって大きく変化した人々の生活や価値観、購買行動への対応であり、現在の課題がわかりやすい。それに対する解決策も短期的、中長期的なものがともに具体的に明示され今後の経営方針が理解しやすい。

また、組織編制の面においても多様性を活かした企業になれるようにという考えのもとでの取り組みも紹介されていて評価できる。

全体の構成については、CEO と COO のメッセージにプラスして御二方のメッセージの中で取り上げられてことを中心に様々な数値がグラフや図を用いて緑を基調とした統一的なデザインで示され大変見やすいものとなっている。

以上の点よりカルビーの目指す将来の姿が理解しやすいレポートであると言える。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

まず、国内市場における競争優位性について考える。国内でのニーズである携帯性、安全性、自然志向などの点を分析し、それにコミットした製品を開発、販売していることは分かったが具体的な数字や競合相手の記載はなく、競争優位性が理解できるという段階ではないと考える。

次に、海外市場について考える。北米、中華圏、英国、インドネシアそれぞれについて具体的に販売戦略やその地域向けの製品が挙げられている。これら四地域においては各地域のスナック市場の拡大と売上高の向上の様子がグラフによって示されているが、この売上高の向上がカルビーの躍進によるものなのか市場の拡大によるものなのか不明であるためここにおいても競争優位性を理解するのは難しい。

したがって、競争優位性が理解しやすいとは言えない。

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

前述した通り、このレポートでは競争優位性自体が不明瞭であるためその持続性について深く考察するのは難しいが、できる範囲で行う。

中期経営計画の説明においては国内コア事業、海外事業、新規事業に分けての説明がなされていて、それぞれに過去 3 年間の主な成果と課題認識が明記されておりわかりやすく現実的な内容であると判断したため、競争優位性の持続性はあると考える。

また、前述した通りカルビーの進出する海外市場においては過去五年にわたり、市場が拡

大し続けているため事業自体の持続性もあると判断できるため、この点においても持続性はあることが理解できたと言える。

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2030ビジョンの実現のために最も重要であるとする資産は「人材」であり、そのために様々な人材育成、投資に取り組んでいることはよく理解できた。具体的には、グローバル人材の育成やデータやデジタル技術を活用した生産性向上と新たな価値創造、バリューチェーンの変革へとつなげることのできるDX人材の育成のためのプログラムが手厚く用意されていることがわかった。

このカルビーがさす「グローバル人材」とは単に英語が話せる人間というわけではなく、多様な人々の中でリーダーとなれる人間を指しているということもあり、これらのカルビーが示すプログラムによって大いに自分の人的資本の価値向上を達成できると考える。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

このレポートは全64ページで構成されており、決して読むのが簡単とは言えないが、最初にわかりやすい目次があり写真や図が多く用いられていて、統一感のある色合いでまとめられているため大変読みやすいものとなっている。また、所々で各責任者が顔写真付きでコメントしている点もクリーンさが伝わって好感が持てた。

改善余地としては、初めに載っているCEOメッセージにおいて新型コロナウイルスへの対応をしていかなければならないと書かれているにも関わらず、その後のページでその対応策を具体的に明示されていなかったと思われる。したがってこの点が明記されているとなお良いと考える。