

査読論文

## 戦略と地域資源活用の観点からみるカルビーの成長

畑中 艶子

国際ファッション専門職大学

尾崎 裕香

京都栄養医療専門学校、京都医療センター

### <要旨>

菓子類食品は多くの消費者に嗜食されており、使用される原材料は農産物への依存度が高く地域産業と密接に関係する。また、商品の差別化が図り難く販売価格も安価なため、菓子類食品企業の成長は消費者が商品を購入する頻度や数量に大きく左右される。食品企業は中小企業が多く、創業時に優れた商品アイデアや技術があっても、経営基盤や資金力、組織能力の弱さからロングセラー商品の開発や市場展開、リスク対応の遅れが懸念される。本稿は、「人々の健康に役立つ商品づくりを目指して」という理念で創業されたカルビー株式会社を取り上げた。主食ではないおやつ製造販売において、どのように成長を遂げたのか、また従来廃棄されていた資源をいかに活用したのか。さらに農家との連携を通じて地域産業に与えた影響について考察し、「ツリー型戦略」の分析視点やインタビュー調査を通してカルビーの成長戦略のキーファクターを抽出する。

キーワード：創業と成長、成長戦略、組織づくり、地域資源、カルビー

### 1 はじめに

本稿ではスナック菓子・シリアルフーズの専門メーカーであるカルビー株式会社（Calbee, Inc.、以下、カルビーと称する）の事例を取り上げ、その成長戦略と地域資源活用に関する事例を分析する。「ツリー型戦略」の分析枠組み（第2節で紹介する）を用いて、カルビーの成長戦略のキーファクターを抽出することを目的とする。

カルビーは、菓子類食品の製造販売から成長を遂げる中で、創業期・成長期・発展期にどのような戦略を展開してきたのか。また、主原料である馬鈴薯の産地とどのような関係を構築したのか。これらの質問に対し、2023年6月19日に京都でカルビーの元執行役員であるT氏へインタビュー調査を実施した。インタビューでは、カルビーの

商品作りに対するアプローチや、経営トップの先見性に基づく戦略、さらに馬鈴薯産地との連携や調達プロセスについて伺った。

カルビーを取り上げる理由は以下を挙げる。1) 「食」は健康と生活を維持するために重要な役割を担っている。2) 「食」関連商品は差別化が図り難く、販売価格も比較的安い。3) 日本の菓子業界には中小企業が多く、創業時に優れた商品アイデアや技術があっても、経営基盤や資金力、組織能力が大手企業より劣るため、ロングセラー商品の開発や市場展開、リスク対応の遅れが懸念される。また、カルビーは商品の主原料を生産する農家と独自の契約を確立し農工一体の取り組みを実践してきた。これが後の成長と発展に繋がった。この点を踏まえて、本稿ではカルビーの創業と成

長における戦略および地域資源の活用に焦点を当てる。

戦略とは、同業他社との競争と思われがちである。しかし、企業経営においては、外部環境にある他社との競争だけでは不十分である。戦略の定義は多様であるが、本稿では、戦略を「競争優位を得る、または目的達成するために、企業の外部環境と内部組織を考慮した立体的なシナリオと行動指針」と定義する。現在、大手企業に成長した企業においても創業時に1つの商品あるいはサービスからスタートしている。企業にとってどのような戦略を講じれば、商品枝を増やせるのか。ロングセラー商品の企画開発・市場拡大・組織づくりは競争優位になる試金石である。

菓子類のような嗜好品に対し、消費者の味覚はいったん形成されると容易に変わることはなく、幼少期に親しんだ商品を生涯に亘り食べ続け、美味しいと感じた商品を繰り返し購入する傾向がある。食品企業は消費者の日々の購買行動を促すために持続的かつ連続的な成長戦略を策定する必要がある、戦略を実現させるには時間と共に消費者との相互作用をいかに増やしていくかを考慮しなければならない。カルビーの主力商品であるスナック菓子の「ポテトチップス」は、まさに繰り返し購入されている商品である。「ポテトチップス」はカルビーが最初に開発した商品カテゴリーではないが、「ポテトチップス」などにおいて日本国内シェアNo.1のメーカーとなった。カルビーの2024年3月決算期の売上高は3030億2700万円に達し、経常利益は311億5500万円である<sup>1)</sup>。本稿のカルビーに対する事例分析は、業績拡大を目指す中小企業の経営者にとって参考になると考える。

## 2 競争優位と「ツリー型戦略」の分析枠組み

グローバル市場の中で、競争優位を得るには戦略が必要である。Porter (1985) は「会社が行うすべての活動とその相互関係を体系的に検討する方法こそが競争優位の源泉を分析するのに必要で

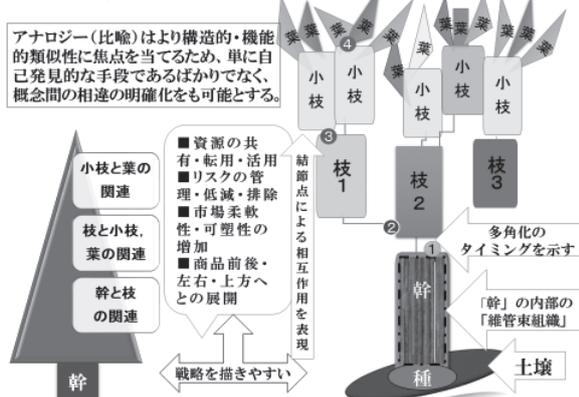
あり、その分析の基礎概念として価値連鎖である」とし、Prahaladら(1990)は、競争優位とは「予想もしない製品を創造するコア競争力を、競合企業より低コストかつ迅速に構築するところから生まれてくる。競争優位の真の源泉は、変化する機会に個々の事業が迅速に適応できるよう、会社全体の技術及び生産面の技能を競争力の中に統合していく経営者の能力にあるのである<sup>2)</sup>」と言及した。つまり、競争優位を構築するには、変化に対応できる迅速性と全社を統率する経営者の経営能力が必要である。

野中(2002)は、「組織は、生物同様に独自の生存領域(ドメイン)をもっている。どのような環境に住むかは、組織の主體的選択の問題である。できることなら、自己の生存領域の幅と深さを絶えずひろげられる可能性があるような領域であるほうが望ましい。例えば、①技術の奥行き(革新・洗練・高度化の余地、関連技術の創造、他の技術体系との組み合わせ、ないし融合可能性)、②市場の奥行き(ポテンシャルも含めた規模、顧客の価値・志向の多様性および変化の可能性)の二次元で考えることができる<sup>3)</sup>」と述べた。文能(2002)は、ダイナミック・ケイパビリティの観点から地域中小企業の成長と地域活性化を分析する際、「自社単独では経営資源が脆弱なため新しい事業や技術・製品開発が難しい場合、外部からヒントや手段を求める活動が必要」と言及している<sup>4)</sup>。

企業の成長に必要なのは、「企業の経営トップの知識や経験の増大、そして企業が自社の資源から引き出せるサービスをより有効に生かす方法を探し、さらなる拡張のインセンティブを生んでいくことが必要<sup>5)</sup>」とPenrose(1995)が言及し、畑中(2017)は「企業の創業時ないし新しい産業へ参入する際、その成長プロセスを一本のツリー樹木のように描画し分析するもの」と論じた。畑中(2017)が提唱した「ツリー型戦略」の分析枠組みによると、企業がはじめに一つの商品「種」(種=自社の発明(発見)品あるいは他社の発明(発

見) 品からアイデアを得たもの) を撒き、その後、企業が持つ自社独自のノウハウにより基幹商品および基幹商品を開発・生産する組織能力を「幹」として固める(「根」は「幹」の一部とみなす)。そして「幹」よりさらに「枝」、「小枝」や「葉」を茂らせる(商品枝や販売網を構築する)。企業の成長がツリーに例えられるのは、単に外見がツリーの成長と類似しているからではなく、ツリーの「幹」のなかの「維管束組織」の内部分子(企業の組織文化や独自のDNAに相当)からも企業の成長を分析できる点にある。ツリーのアナロジーを用いることで企業の成長プロセスをより構造的・機能的に分析することができる<sup>6)</sup>。しかし、畑中はその「幹」としての組織づくりや「土壌」として欠かせない地域資源活用の事例を多く示さなかった。本稿は組織づくりと土壌(地域資源活用)の重要性について、カルビーの事例を用い、畑中の「ツリー型戦略」の分析枠組みを補足し、これらの視点とカルビーの元執行役員であるT氏へのインタビューを通して、カルビーの成長戦略を分析する。

ツリー(樹木)のアナロジー



出所: 畑中(2017)、42頁より引用・修正。

図1 「ツリー型戦略」分析枠組みのイメージ図

3 スナック菓子市場とカルビーの概要

全日本菓子協会のデータによると、日本の菓子類は、飴菓子、チョコレート、チューインガム、せんべい、ビスケット、米菓、和生菓子、洋生菓子、スナック菓子、油菓子、その他に分類され、2023

年の市場規模は小売ベースで推定3兆6835億円に上る。そのなかでスナック菓子の市場規模は全体の14.4%を占め、5304億円である<sup>7)</sup>。スナック菓子のなかでさらに細かく分けると、ポテトチップス、ファブリケートポテト(成型)、コーン系スナック、小麦系スナック、その他スナックがある。日本スナック・シリアルフーズ協会の統計データによると、馬鈴薯を主原料として製造されたスナック菓子の出荷実績は、2004年には1767億円であったが、2023年には3558億円に上った(2倍増加)(表1参照)。カルビーは日本国内のスナック菓子・シリアルフーズを製造販売する専門メーカー21社なかの1社である<sup>8)</sup>。

表1 スナック菓子の出荷実績の推移(金額ベース) (単位: 億円)

No.	年	ポテトチップス	ファブリケートポテト(成型)	コーン系スナック	小麦系スナック	その他スナック	総計
1	2004	968	194	382	183	40	1,767
2	2005	1,001	176	378	177	33	1,764
3	2006	1,054	201	395	183	25	1,858
4	2007	1,105	183	413	192	39	1,932
5	2008	1,241	191	447	209	43	2,132
6	2009	1,256	201	468	226	56	2,207
7	2010	1,320	191	447	223	55	2,237
8	2011	1,293	183	464	216	59	2,216
9	2012	1,374	195	449	225	98	2,341
10	2013	1,428	189	455	219	124	2,415
11	2014	1,491	180	489	223	131	2,514
12	2015	1,590	224	500	390	130	2,833
13	2016	1,612	240	463	395	97	2,808
14	2017	1,564	288	478	421	102	2,852
15	2018	1,705	287	408	380	106	2,886
16	2019	1,706	311	429	388	123	2,957
17	2020	1,749	307	424	379	91	2,951
18	2021	1,740	313	448	391	142	3,035
19	2022	1,771	313	509	414	150	3,156
20	2023	2,138	324	552	448	97	3,558

出所: 日本スナック・シリアルフーズ協会(2023)「スナック菓子の出荷実績の推移(会員合計)」より。

スナック菓子は元々アメリカ生まれのおやつであり、1853年頃から販売が始まったポテトチップスやポップコーンがその代表的な商品である。1960年以降、スナック菓子はアメリカから日本に上陸した。当時の日本市場では「かっぱえびせん」(1964年発売)を製造したカルビー、そして「カール」(1968年発売)を製造した明治製菓(現社名は株式会社明治)、「キャラメルコーン」(1971

年発売)を製造した東鳩製菓(現社名は株式会社東ハト)などの各社によってスナック菓子の市場優位性が形成されていた<sup>9)</sup>。日本国内でよく知られているスナック菓子商品は、カルビーの「かっぱえびせん」、「ポテトチップス」、「じゃがりこ」、ヤマザキビスケットの「チップスター」と湖池屋の「ポテトチップス」がある(表2参照)。カルビーより早くポテトチップス市場に参入した湖池屋は現在日清食品ホールディングス(100%)の子会社となり、ヤマザキビスケットは山崎製パン(80%)と双日(20%)に出資されている。カルビー2024年の連結会計年度末時点において、PepsiCo, Inc.(以下、「PepsiCo」という)はその100%子会社FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.(以下、「FLGI」という)を通じてカルビーの株式の21.41%を保有し、PepsiCoの持分法適用関連会社である<sup>10)</sup>。

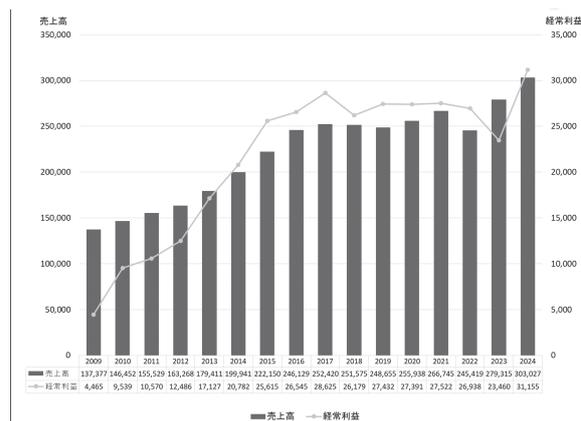
表2 ポテトチップス主要メーカーの比較(2024年9月現在各社の決算期データ)

企業名	設立(年)	売上高(百万円)	従業員(人)	ポテトチップス関連商品の発売(年)	決算期
カルビー株式会社	1949	303,027	4,939	「ポテトチップス」(1975)	2024年3月
株式会社湖池屋	1958	54,829	1,015	「ポテトチップスのり塩」(1962)	2024年3月
ヤマザキビスケット株式会社	1970	31,896	1,000	「チップスター」(1976)	2023年12月

出所：各社の公式HPより筆者作成。

カルビーの2024年3月末決算期の売上高は3030億2700万円に上り、経常利益は311億5500万円である。コロナが発生する前の2019年の売上高は2486億5500万円であったがコロナ禍で菓籠り需要が増えたことから、この5年間で売上高は21.86%増加した。2011年に株式上場して以来、成長を続けている(図2参照)。カルビーは1949年に設立された当時の会社名は松尾糧食工業株式会社であった。1955年に「人々の健康に役立つ商品づくりを目指す」という創業者の思いを込め、カルシウムの「カル」とビタミンB<sub>1</sub>の「ビー」を組み合わせて「カルビー(Calbee)」の社名に変更した<sup>11)</sup>。2024年現在東京千代田区に本社を構え、資本金は120億4600万円、従業員数は

4939名(連結)である。カルビーは子会社19社(国内6社、海外13社)で構成され、生産拠点は27箇所(国内16箇所、海外11箇所)を有している<sup>12)</sup>。ポテト系、小麦系、コーン系等のスナック菓子及びシリアル食品の製造販売等を行い、主力商品は「ポテトチップス」、「じゃがりこ」、「フルグラ」等の商品が販売されている<sup>13)</sup>。



出所：カルビーの各年度有価証券報告書をもとに筆者作成。

図2 カルビーの売上高と経常利益の推移(2009～2024年3月決算期) (単位：百万円)

日本国内において、子会社のカルビーポテト、カルビーロジスティクス、カルビー・イートーク、ジャパンフリトレー、ソシオ工房、カルビーかいつかスイートポテトを有し、アメリカ、中国、イギリス、オーストラリア、シンガポール、インドネシア、タイ、韓国に子会社も有している。また、日本国内では北海道から鹿児島まで16箇所の生産拠点をもち、国内馬鈴薯の年間調達量は35.2万吨に上る。海外では、アメリカ、中国、イギリス、タイ、韓国、インドネシア等11の生産拠点を有する<sup>14)</sup>。2024年3月時点で日本国内のスナック菓子(ポテト系スナック、小麦系スナック、コーン系スナック、豆系スナック)市場シェアは51.7%、シリアル市場は36.1%であり、スナック菓子市場とシリアル市場両方ともシェアNo.1である<sup>15)</sup>。日本国内において、主な売り先はライフ、関西スーパー、コープこうべ、イオン、イズミヤなどの大手小売企業である<sup>16)</sup>。

創業者の松尾孝(まつお たかし、1912～2003

年)は1964年に「かっぱえびせん」という革新的な商品を誕生させた。単品の売上高が10億円を超えた1966年に「かっぱえびせん」の東南アジア・ハワイへの輸出を開始した<sup>17)</sup>。さらに1967年に北米への輸出も始めた。そして1970年に主力ブランド「Harvest Snaps」の「シュリンプチップス」と「さやえんどう」をアメリカで販売開始した。中国では日本で製造した商品の輸入販売をしており、韓国、タイ、インドネシア製造の人気商品も輸入販売を行っている。また中国(香港)ではベストセラーの「ポテトチップス熱浪」をはじめ、「かっぱえびせん」や「サッポロポテト」など数多くの商品を製造、販売し、15のブランドを有している。2014年に韓国で発売した「ハニーバターチップ」も大ヒットした。1つの商品「種」から世界へと、ロングセラー商品の開発や海外への早期市場展開(枝葉)は功を奏したのである。

#### 4 創業のきっかけ——「未利用の食糧資源を活用する」

カルビーの企業理念は、「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<sup>18)</sup>」としている。その思いは、82年前の1931年に遡る。

松尾孝の実家は、広島県広島市で「松尾巡角堂」という商号で飼料や工業用米ぬか、羊羹などの製造・販売を営んでいた。幼少時の松尾は「えび獲り名人」と呼ばれるほど活発で不自由なく過ごしてきた。しかし1931年に父親が事故に遭い経営ができなくなり、19歳の松尾はやむを得ず家業を継承した。金融恐慌による株価暴落などの影響も重なり、当時、多額の借金を背負うことになった。1937年によく借金を完済した松尾は「松尾巡角堂」の名称から「松尾糧食工業所」に社名を変更し(1949年、「松尾糧食工業株式会社」に変更)、広島市西区楠木町へと会社を移転した。しかし1945年に広島で原爆が投下され日本は敗戦した。会社はゼロからのスタートを余儀なくされたのである<sup>19)</sup>。1947年以降松尾は、戦後

の貧しい生活のなか家族を養うためにさつまいもと胚芽粉などを主原料とする飴菓子やキャラメル製造・販売を行った。一時的に繁盛することもあったが原料の米が高騰し資金もなく、新しい取引も行えず経営危機に直面した。松尾は厳しい状況下において新たな事業の方向性を探り始めた。そして1949年に転機が訪れた。「未利用の食糧資源を活用する」という1つの言葉を聴いたことにより、カルビーの成功は導かれた。

第二次世界大戦終戦後の日本では、原料の米は高騰していたがアメリカの輸入小麦は安かった。そこで、松尾は飴菓子以外の新製品ができないかと考え、安価な原材料を模索した。また、商品開発への研鑽を重ね1955年に日本初となる小麦あられの「かっぱあられ」商品を誕生させた。この「かっぱあられ」は瞬く間に人気商品となり、この1つの商品から「かっぱ」シリーズの小麦あられが次々と開発された。そのなかで最も有名な商品が「かっぱえびせん」である。「かっぱえびせん」は偶然なかの必然とも言える商品であった。松尾は「えび取り名人」と呼ばれ、また好物であった。近所の川で獲った小えびを母にまるごと天ぷらにしてもらうのが何よりのご馳走であった。松尾が海辺を歩いていた時、瀬戸内海で獲れた小えびが干されているのを見て「大好物の小えびを小麦あられに入れられないか」とひらめいた。ずっと探しているものは身近にあったのである。すぐ瀬戸内海の豊富な小えびを原材料に取り入れ、試行錯誤を繰り返しながら、1964年、新商品の「かっぱえびせん」を誕生させた<sup>20)</sup>。「かっぱえびせん」は1つの「種」を撒いたように、のちに会社に大きな利益をもたらした。そして1975年以降、ポテトチップスやシリアルフーズ市場への新規参入を果たした。2001年度には1000億円の売上高を達し、2024年3月決算期の売上高は3030億円に上った。その内訳は、日本国内では2298億円、北米では234億円、中国では185億円、その他の地域では404億円である<sup>21)</sup>。数多くのロングセラー商品は現在も多くの消費者に親しまれている。

## 5 農家との連携によるビジネスの拡大

1975年、カルビーはポテトチップス市場へ本格的に参入した。ポテトチップス商品の製造には原料の馬鈴薯が欠かせない。当時、流通するジャガイモの大半は糖分が多い生鮮用であり、糖分が少なく高温で揚げても変色しにくい加工用原料を確保することは容易ではなかった。このため、カルビーはまず原材料である加工用馬鈴薯の量と質の確保に注力した。日本の馬鈴薯産地は、北は北海道、南は鹿児島が主産地だが、馬鈴薯の栽培は天候に左右されやすく、地域によって馬鈴薯の収穫時期が異なるため、原料の調達と管理が課題となった。馬鈴薯の調達量と品質を安定的に確保できることがポテトチップスの生産と業績に直結している。そこでカルビーは原料産地との関係構築、自然の恵み——馬鈴薯の管理に着手したのである。

1975年ころ、馬鈴薯の年間使用料は約7000トンであった。大量仕入れには幾つかの問題点があった。一つは農家との関係構築、もう一つは農協との調整であった。当時、馬鈴薯はホクレンを通して仕入れるのが一般的であった。カルビーはホクレンから馬鈴薯を買い取るのではなく、個別に農家と交渉し、調達・生産に直接関わろうとしたのである<sup>22)</sup>。

当初は北海道や鹿児島の農家と単独で契約を結び、原料を調達した。しかし生産量の増加と共に原料の需要が多くなり、個々の単独契約では供給に追い付かなくなった。そこで、ポテトチップスの生産量を確保するため、カルビーはカルビーポテト株式会社（以下、カルビーポテトと称する）という子会社を設立して単発契約から全量買い取り契約に変更したのである。契約農家は、カルビーの基準を満たすジャガイモを栽培し、カルビーポテトに全量出荷する。これにより、農家は安定した収入を得ることができ、カルビーは高品質な原料を確保できるようになった。カルビーポテトの社員はフィールドマンと呼ばれ、馬鈴薯の栽培時に各農家をまわり栽培方法のアドバイスや病害虫対策などを行い、農家と共に品質向上に努める。

また工場では原料を供される農家が固定されるため、品質上のクセを把握することができ、改善の要望があった場合、農家に直接伝達することができた。中間業者を介さないため、農家と工場の情報交換は頻繁になり、フェイス・トゥ・フェイスの協力関係を構築することができた。いわゆるカルビーの「ジャパン・ドメスティック・モデル」の形ができあがった。調達戦略の変更はトレーサビリティや安全性、品質の確保につながり、農家の安定収入すなわち持続可能な農業への貢献につながったのである。この改革によって、1990年以降20万トン以上を超える大量の馬鈴薯の供給体制を整えることができるようになった。

しかし、2017年春、ポテトチップスの一部が販売休止に追い込まれた。北海道は梅雨がなく台風も少ないため降雨量が少ない地域として知られていたが、2016年の台風・長雨被害で十勝地方の馬鈴薯の収穫高が減り、生産が追い付かなくなったのである。いわゆる「ポテチショック」である。カルビーは調達先を広げようとしたが、ホクレンを通さず農家と直接取引をしたことからホクレンとは長年の確執があり、調達先を広げることができなかった。それでもカルビーは農家の経営を安定させるため、品質基準を満たせば固定価格で買い取り、でんぷんの含有率などに応じてさらに価格を引き上げるなど地道な努力をおこない、取引農家数は2019年に1993年比2.2倍に拡大し、北海道での調達量は約26万トンに達していた。そんな中、長年の確執が解消される日がやってきた。2020年8月、カルビーとホクレンがコラボ商品とともに、流通から商品開発に至る事業全般について協業を進める「北海道の農産物振興に関する提携」を発表したのである。担い手不足から北海道の農家は1990年から2020年の間に4割に当たる3万5100戸にまで減少している。衰退する農業への危機感が共有され、連携協定には農家支援も盛り込まれた。2024年カルビーが使用する国産ジャガイモの調達量は約8割が北海道産となっており、カルビーは強固なパートナーを得て馬鈴薯

の安定供給を実現している。2023年のデータでは、カルビーのじゃがいも年間使用量は35.2万トンに上る<sup>23)</sup>。自社独自のノウハウにより基幹商品のポテトチップスを開発・生産する組織能力としての「幹」が固められ、競争優位を確保することができたのである。

## 6 成長拡大に伴う組織の健全化——「社“無い”（しゃない）文化」

1975年、カルビーはポテトチップス市場に新規参入を果たし、その成長ぶりは売上高の上昇からもうかがえる。ポテトチップスの初年度の売上高は14億円にとどまっていたが、翌年度には80億円に達し、3年目には180億円にまで拡大した。しかし、急成長に伴い1978年に組織内で重大な問題が発生する。カルビーの工場は女性従業員の雇用が多く、売り上げ増加に伴い時間外労働が過重となり、労働基準法違反が明らかになった。その結果、1979年にはさらに労使関係が悪化した。また北海道の産地や販売先とも関係が悪化し、カルビーは一層苦境に立たされた。このような状況を踏まえて社内で働き方改革を行った結果、労働環境も徐々に改善された。カルビーの元執行役員のT氏によると、2011年にカルビーの株式上場を果たした経営者の松本晃は、「人の評価はFair（フェア）に」、「会社は厳しく、あたたかく」、「正しいことを正しく」、「ノーミーティング、ノーメモ」、「トラブルはすぐ報告せよ、悪いことから報告せよ、ウソをつくな」、「業務の3原則 簡素化、透明化、分権化」などルール作りを指示した。現在のカルビー本社では、組織を透明化し、働きやすい環境づくりに力を注いでいる。その施策は「社“無い”（しゃない）文化」である<sup>24)</sup>。カルビーの「社“無い”（しゃない）文化」とは、①本社の従業員全員は決まった席が“無い”、②決まった出退社時間が“無い”、③会社に来る必要が“無い”、④役職名で呼ぶ文化が“無い”、⑤これまでに縛られる必要が“無い”、⑥社長室が“無い”、⑦固定電話が“無い”、⑧社内会議室の壁が“無い”、

⑨出産を理由に退職する必要が“無い”、⑩長く会社にいる必要が“無い”である。挑戦と変革を志すカルビーは、何か起きた時にすぐに軌道修正ができる「社“無い”文化」が企業戦略となっており、カルビーの組織基盤、すなわち「幹」（組織のDNA）を頑丈なものにしている。

## 7 地域産業からグローバル社会での価値創造

カルビーは「おいしさと食べる楽しさを世界に届け、グローバルに展開する食品企業」を目指している。創業から現在まで持続的な成長を成し遂げた背景には、「創業以来培ってきたイノベーションのDNAや品質と安全へのこだわり、そしてビジネスとしての強みがある」<sup>25)</sup>と自負し、「①食の安全・安心の確保、②組織内の多様性を尊重した全員活躍の推進と働き方の多様化、③消費者の多様なライフスタイルに応じた価値を提供する」<sup>26)</sup>を実践している。そして自然素材の持つ栄養や美味しさを最大限に活かし、価値のあるユニークな商品の製造を行っている。その価値創造の原点は競争優位を獲得する創業者の精神、そして消費者のライフスタイルやニーズに合わせた新商品の開発に加え、仕入先や原材料の確保、海外市場開拓への注力である。

創業期は、安価な小麦粉と小えびを使用し、「かっぱえびせん」という商品づくりに成功した。このロングセラー商品は創業期の組織基盤を固めた。また、ポテトチップス市場への参入を機に、農家との契約栽培を行うことができた。その際、自社の利益だけを考えるのではなく、農家の収益も保障するというスタンスで供給先を確保し、後に品質のトレーサビリティシステムを確立した。その結果、消費者への安全・安心な商品を届けることに成功した。しかし、これだけでは留まらなかった。1988年、経営層の提案によりアメリカで流行している朝食用シリアルを日本人の好みに合わせて商品開発した。カルビーがシリアル事業に参入して3年後の1991年に、「フルーツグラノーラ」

という商品が生まれた。この商品の誕生によってスナック菓子をメインにしていたカルビーは、シリアルや朝食という分野で新たな道を開拓した。また海外のグラノーラでは使用されていない米を原料に加え、ザクザクと噛み応えがありながら食感が良く食べやすい「グラノーラ」と「コーンフレーク」を販売し始めた。さらに日本人の口に合うフルーツ、りんご、いちごなどを入れた商品をラインアップし、2002年から2010年ごろまでの年間売上高は30億円に達した。さらにターゲットを女性のみならず子どもにも広げ新商品を開発し、ヨーグルトと一緒に食べるなど食べ方に対する提案もした。健康的でおいしい食べ物であることが認知され、2016年にはシリアル商品の売上高は292億円に上っている<sup>27)</sup>。カルビーは常に外部環境の変化に対応しながら、内部の生産システムや組織づくりを同時に進め、競争優位の戦略を策定した。市場の変化に対応した生産拠点の構築も売上拡大の一助となった。しかし、日本国内の原料栽培量は限られており、少子高齢化による市場規模の限界も予測されるなかカルビーはこれまでの成長を維持するため、海外での原料調達や生産拠点を探さなければならなくなった。海外での戦略について、中国山東省の青島市に中核拠点を構築することを例にする。

青島市は、中国有数の港湾都市・商工業都市・国際都市である。青島港は中国五大港の一つであり世界的に知られている「青島ビール」の生産地でもある。青島を拠点としたことに当時の社長であった松尾雅彦は、「青島への拠点の移転の構想図を作ってみると、広島から青島まで直線距離は約1千キロ。しかし、見えてくるものが違っていた。広島で見えるものは、小さな瀬戸の海と四方を山に囲まれて、閉塞感の中の日本社会であったが、青島で見えるものは、東シナ海から更にその先に繋がる広い世界であった」と述べた。また青島へ移転の理由について、松尾雅彦は「1) 主原料の小麦粉の調達：青島では、米国産、日本産、中国国内産の何れも自由に選択できる。価格は、

日本の40%程度である。2) 青島の優位性を決定付けているのが、意外にも日本の消費者の異物混入に対する厳しい感性であった。「えびせん」の製造では冷凍えびをまるごと破碎して使うところに特徴があるから、異物の排除には一匹一匹えびの足に異物が絡まっていないことを点検しなければならない。このような細かな作業を得意としているのが、山東半島の周辺地域で、青島や煙台はその中心都市である。3) 労働力の優位性がある。青島拠点の活用による、グローバルなスナック事業戦略の展開アジアNIES諸国の工業化の進展や、中国沿海部の経済発展によって、スナックフーズ事業成立の可能性が高まってきた。」<sup>28)</sup>と分析した。

創業者の松尾孝の先見性により「かっぱえびせん」という独自商品が開発されたが、企業の拡大に貢献したのは組織内のすべての従業員の力によるものである。また初代の経営者だけでなく、その後継者（松尾聡、松尾雅彦、中田康雄、松本晃、伊藤秀二、江原信）の先見性によって新たなヒット商品が次々と生まれた。「かっぱえびせん」の後に登場した、「ポテトチップス」、「じゃがりこ」、「フルグラ」などがその一例であり、新たなヒット商品がロングセラーとなっている。さらに健康に配慮した減塩ポテトチップスや塩分35%カットのかっぱえびせん、糖質25%オフのフルグラなども販売されており、伝統と創造が共存することでカルビーは持続的な成長を実現している。

## 8 考察

本稿はカルビーの成長戦略を「ツリー型戦略」の分析枠組みを用い、1) 創業期は「種」を撒き、2) 成長期は「幹」を固め、3) 発展期は海外への「枝葉展開」とその3段階に分け考察した（表3参照）。

戦後の貧困のなか、創業者の松尾孝は経営危機を乗り越えるため、安価な小麦粉と瀬戸内海の自然に恵まれた「小えび」を利用し、従来の商品と異なる「かっぱえびせん」という「種」の開発

表3 カルビーの成長戦略のキーファクター（時期別）

	年	主力商品	戦略のキーファクター	組織づくり
創業期 （「種」を 撒く）	1949	なし	創業	なし
	1964 ～ 1974	かっぱえびせん、サッポロポテト	「未利用資源の活用」「かっぱえびせん」の開発・海外へ輸出、北米で子会社の設立	宇都宮、北海道等で国内生産拠点の拡大
成長期 （「幹」を 固める）	1975 ～ 1990	ポテトチップス、グラノーラ、コーンフレーク	ポテトチップス・シリアル事業への市場参入。農家と栽培契約の締結	原料馬鈴薯管理会社の設立。物流基盤の強化
	1991 ～ 2009	ポテトチップス、フルグラ、じゃがりこ、Jagabee	アジアで勢力拡大、アメリカの食品大手であるペプシとの業務・資本の提携。	馬鈴薯畑のIT管理、研究開発環境の整備、労使問題の解決
発展期 （海外への 枝葉展開）	2010 ～ 現在	ポテトチップス、フルグラ、じゃがりこ、Jagabee、ポテトチップス熟浪、ハニーバターチップ	東証一部で株式上場、海外展開の本格化、Eコマースでの販売、社会還元「みちのく未来基金」の設立	「社」無い（「しゃない」文化の醸成、青島など海外での生産拠点の拡充

出所：筆者作成。

に成功した。また1967年に「かっぱえびせん」をニューヨークの展示会に出展し、海外への販路を開拓した（創業期）。

さらに商品「枝」を増やすために1975年にポテトチップス市場へ新規参入を果たした。このポテトチップス市場への参入は、1967年ニューヨークの展示会に参加した時から考えられていたものである。カルビーは「ポテトチップス」新市場参入によりビジネスを拡大することができた。その後、消費者の食生活の欧米化や女性の社会進出により、家庭での朝食メニューが変化したことを受け従来の菓子メーカーのイメージを刷新し、栄養素や食物繊維が豊富な原料「オーツ麦」に着目し、日本人になじみの深い米を加えた「グラノーラ」を世に出した。

これらの商品を提供できる原点は創業者、松尾孝の「未利用の食糧資源を活用する」という戦略的思考にあった。「かっぱえびせん」の小えびも、「ポテトチップス」の馬鈴薯も、小えびの殻や馬鈴薯の皮ごとを使用している。未利用な資源を有効活用することで製造コストは抑えられ、商品の利益率は高くなることから組織の「幹」となる基盤が固められた。また、海外の技術も積極的に取り入れ、自社で及ばないところは、海外企業のペプシコ等との戦略的提携や青島工場での生産により

市場の拡大を図っていった（成長期）。

カルビー全体の売り上げのなかで海外事業が占める割合は2013年には5.1%だったが、2016年から開始したアリババなど現地のEコマースを活用した輸出販売が好調で、2021年には19.9%まで拡大した。日本は少子高齢化社会で今後の需要の伸びは限定的であることから「2030ビジョン（長期計画）」では、海外市場を更なる成長の軸として確立し、2030年にはカルビーの売上の40%を海外事業で担うことを目標に掲げ、海外への「枝葉」展開を本格化している<sup>29)</sup>。また2011年にカゴメ株式会社、ロート製薬株式会社と合同で（後にエバラ食品工業株式会社も参画）「みちのく未来基金」を設立した。この基金は、2011年の東日本大震災で両親またはいずれかの親を失った子どもたちに対する進学支援のための奨学基金である。2022年度はタイで学校の食堂改修工事や寺院のトイレ設置などを行った<sup>30)</sup>。カルビーは企業活動を通して環境・社会・経済を取り巻く様々な課題に取り組んでおり社会貢献を果たしている（発展期）。このように創業期、成長期、発展期別にカルビーの成長戦略のキーファクターを抽出した（表3参照）。カルビーは企業理念にある「自然の恵みを大切に活かす」という考えのもと、持続可能な地球環境の実現を目指している。その実践例の代表が「ポテトチップス」の生産であろう。カルビーは、ポテトチップスの消費拡大を図るとともに主原料である国産馬鈴薯の生産・調達安定化のため、農業の維持と活性化を支援し、生産性向上に継続して取り組んでいる。第5節で述べたように、農業と密接に関わり「自然の恵みを大切に活かす」ため、「自然資本の保全」を推進している。自然資本の保全は「ツリー型戦略」の「土壌」となる。豊かな土壌があつてこそ企業としての「ツリー（樹木）」が大きく育ったのである。

## 9 結論と今後の課題

本稿は、食品企業カルビーの一次産業への貢献に焦点をあて、「ツリー型戦略」の視点やインタビ

ュー調査により成長戦略のキーファクターを抽出した。カルビーによる戦略展開の成功要因は自社の成長と地域資源の利用を同時に戦略的に遂行すること、国内外問わず未利用の自然資源をコントロールして有効活用すること、そして顧客に多くの付加価値を提供することであると分析した。また「ツリー型戦略」の分析枠組みに「土壌」の重要性を示した。さらに組織づくりの重要性について、カルビーの事例分析やインタビューを通して、畑中の「ツリー型戦略」の分析枠組みを検証し、補足した。今後は、同業他社との戦略の相違について更なる分析を行うことを課題とする。カルビーの成長事例は中小食品企業の経営者や起業を考える人々により刺激を与え、参考になると考える。

【謝辞】 本稿の執筆に当たって、2023年6月19日(月) 京都にてカルビー株式会社元執行役員・東日本事業本部本部長である T 氏にインタビューを行った。ここに感謝の意を届けたい。査読者の先生方のご助言に深く感謝を申し上げる。

## 注

- 1) カルビーの IR・投資家情報「2024年3月31日決算期の有価証券報告書」<https://www.calbee.co.jp/ir/library/fs/index.php> 2024年9月14日閲覧。
- 2) Porter, M.E., (1985), 邦訳39-40頁。Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), p. 81, 邦訳6頁。
- 3) 野中郁次郎 (2002)、144-145頁。
- 4) 文能照之 (2017)、3-16頁。
- 5) Penrose, E. (1995), p. 61, 邦訳110頁。
- 6) 畑中艶子 (2017)、36-42頁。
- 7) 全日本菓子協会 (2024)「令和5年菓子の生産数量・生産金額等(推定)に係るコメント」8頁、<https://anka-kashi.com/images/statistics/r05.pdf> 2024年9月15日閲覧。
- 8) 日本スナック・シリアルフーズ協会 (2024)「スナック菓子の出荷実績の推移(会員合計)」

[https://www.jasca.jp/data/pdf/snack\\_shipment.pdf](https://www.jasca.jp/data/pdf/snack_shipment.pdf)  
2024年9月14日閲覧。

- 9) 松尾雅彦 (2003)、25頁。株式会社明治と株式会社東ハトの企業情報→沿革。
- 10) カルビーの IR・投資家情報→経営方針→事業等のリスク <https://www.calbee.co.jp/ir/management/risk/> (有価証券報告書も記載あり 2024年8月23日閲覧)。
- 11) カルビーの企業情報→企業案内→沿革 <https://www.calbee.co.jp/corporate/history/> 2024年9月14日閲覧。
- 12) カルビーの企業情報→企業案内→会社概要 <https://www.calbee.co.jp/corporate/overview/> 2024年9月14日閲覧。
- 13) カルビーの商品→世界のカルビー商品 <https://www.calbee.co.jp/products/world/> 2024年9月14日閲覧。
- 14) 同脚注10)
- 15) カルビーの→ IR・投資家情報→よく分かるカルビー(個人投資家の皆さまへ) <https://www.calbee.co.jp/ir/investor/> 2024年9月14日閲覧。
- 16) 松尾雅彦 (2003)、26頁。同脚注10)
- 17) 同脚注11)
- 18) カルビーの「カルビーグループ成長戦略 企業変革のこれまでとこれから」、2頁。 [https://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2023/growth\\_strategy\\_20230221.pdf](https://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2023/growth_strategy_20230221.pdf) 2024年9月15日閲覧。
- 19) カルビー公式アカウント「THE CALBEE」 <https://note.calbee.jp/n/nbfd1ebc83bee#Ik1rN> 2024年9月15日閲覧。
- 20) カルビー株式会社の企業情報→研究開発「カルビーのDNA 一人・一研究」 <https://www.calbee.co.jp/rd/dna/> 2024年9月15日閲覧。
- 21) 松尾雅彦 (2003)、25頁。2024年3月期 決算短信、3-4頁。
- 22) 松尾雅彦 (2003)、28頁。
- 23) 松尾雅彦 (2003)、29頁。日本経済新聞 (2020年10月9日)「カルビーと農協、半世紀越し和解 中抜き取引で確執→農業振興で提

- 携、産地の衰退に危機感」。
- 24) 松尾雅彦 (2003)、28 頁。カルビーの企業情報→採用サイト「CULTURE カルビーの社“無い”(しゃない)」<https://www.calbee.co.jp/recruit/about/culture/> 2023 年 7 月 9 日閲覧。
- 25) 同脚注 15)。
- 26) 同脚注 21)
- 27) カルビーの企業情報 (2021) 公式アカウント THE CALBEE “朝食市場”参入で急成長! 今年 30 周年の「フルグラ®」に込めたこだわりと歩み、<https://note.calbee.jp/n/n4723fdc212cc> 2023 年 10 月 15 日閲覧。
- 28) 松尾雅彦 (2003)、34 頁。
- 29) カルビー公式アカウント「THE CALBEE」<https://note.calbee.jp/n/n0f847fd575c6> 2024 年 9 月 15 日閲覧。
- 30) カルビーの企業情報→サステナビリティ 地球環境への配慮→地域コミュニティへの貢献 <https://www.calbee.co.jp/sustainability/environment/community.php> 2024 年 9 月 15 日閲覧。
- 野中郁次郎 (2002)『企業進化論 情報創造のマネジメント』日本経済新聞社。
- 畑中艶子 (2017)『ツリー型戦略視点による食品企業の経営戦略』博士論文、立命館大学。
- 文能照之 (2020)「地域中小企業の成長と地域活性化—ダイナミック・ケイパビリティの観点から—」『公益社団法人中小企業研究センター年報』3-16 頁、公益財団法人中小企業研究センター。
- 松尾雅彦 (2003)「スナックフーズビジネスにおける国際性 (グローバル化) と地域性—カルビーが追求する三つの戦略」『フードシステム研究』、24-39 頁、日本フードシステム学会。
- カルビー株式会社 <https://www.calbee.co.jp/> 2024 年 9 月 26 日閲覧。
- 株式会社湖池屋 <https://koikeya.co.jp/> 2024 年 9 月 26 日閲覧。
- 株式会社東ハト <https://www.tohato.jp/> 2024 年 12 月 23 日閲覧。
- 株式会社明治 <https://www.meiji.co.jp/> 2024 年 12 月 23 日閲覧。
- 全日本菓子協会 (ANKA) <https://anka-kashi.com/index.html> 2024 年 9 月 26 日閲覧。
- 日本スナック・シリアルフーズ協会 <https://www.jasca.jp/> 2024 年 9 月 26 日閲覧。
- 日本経済新聞 (2020 年 10 月 9 日)「カルビーと農協、半世紀越し和解 中抜き取引で確執→農業振興で提携、産地の衰退に危機感」<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO64805930Y0A001C2TJ1000/> 2024 年 9 月 15 日閲覧。
- ヤマザキビスケット株式会社 <https://www.yamazaki-biscuits.co.jp/> 2024 年 9 月 26 日閲覧。

## 主要参考文献

- Penrose, E. (1995) *The Theory of The Growth of The Firm, Third Edition*, Oxford University Press (日高千景訳 (2010)『企業成長の理論 第3版』ダイヤモンド社)。
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, New York, NY: THE FREE PRESS (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985)『競争優位の戦略 いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社)。
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, May-June, pp. 79-91 (坂本義実訳 (1990)「競争力分析と戦略的組織構造によるコア競争力の発見と開発」『Diamond ハーバード・ビジネス』第15巻第5号、ダイヤモンド社、4-18 頁)。