

カルビーのイノベーション改革：研究開発の変革と攻めの知財への転換に関する分析

Gemini

エグゼクティブサマリー

本レポートは、国内スナック菓子市場のリーディングカンパニーであるカルビー株式会社が推進する、研究開発（R&D）体制の変革と知的財産（IP）戦略の根本的な転換について詳細に分析するものである。国内市場の成熟化と長期的な成長機会の模索という経営課題を背景に、同社は「2030 ビジョン」を策定し、事業ポートフォリオの転換を図っている。このビジョン達成の鍵を握るのが、R&D 組織の再編、守りから「攻めの知財」への転換、そして AI をはじめとするデジタル技術の戦略的活用である。本稿では、これらの取り組みが単独の施策ではなく、相互に連携し、同社を製品中心の製造業からテクノロジーを駆使したブランドエコシステムへと変貌させるための、一貫した戦略であることを明らかにする。

第 1 章 戦略的要請：カルビーの「2030 ビジョン」

カルビーが断行する変革の根底には、明確かつ野心的な企業戦略が存在する。本章では、その羅針盤となる「2030 ビジョン」を分析し、後続する R&D および IP 戦略が、いかにしてこのビジョンから必然的に導き出されたものであるかを論証する。

1.1 成熟市場の航行：変革の論理的根拠

カルビーは国内スナック菓子市場で 50% 以上のシェアを誇る圧倒的な地位を築いている¹。しかし、この市場は年間 2000 以上の新商品が投入される熾烈な競争環境にあり、さらに人口減少に伴う市場の伸び悩みという構造的な課題を抱えている¹。成熟市場における支配的地位は、

安定したキャッシュフローをもたらす一方で、有機的な成長の可能性を著しく制限する。この市場環境こそが、カルビーを国内のコア事業の枠を超えて将来の成長エンジンを模索させる最大の駆動力となっている。したがって、「2030 ビジョン」は単なる野心的な目標ではなく、長期的な企業の存続と発展に不可欠な戦略的必然性を持つものである。

1.2 未来の定義：「食と健康とアグリ」の三本柱

「2030 ビジョン」は、事業拡大の方向性として「食」「健康」「アグリ（農業）」という3つの新領域を明確に掲げている¹。これには、人口増加や気候変動に起因する「たんぱく質クライシス」といった社会課題への取り組みも含まれる¹。これらの柱は、従来の「スナック」というカテゴリーから、より付加価値が高く、社会情勢の変化に強いセクターへと事業を多角化する戦略的意図を示している。「健康」領域は世界的なウェルネス志向の潮流を捉え、「アグリ」領域は自社のサプライチェーンの根幹を成す原材料の確保と最適化を目指す。これは、嗜好品を販売する企業から、社会の根源的な課題解決に貢献する企業への進化を目指す動きと解釈できる。

1.3 グローバルな野心と海外売上比率 40% 目標

カルビーは、2030 年までに売上高の 40% を海外事業で達成するという目標を公言している¹。この目標達成のため、「じゃがりこ」を「JagaRico」として海外展開するなどの取り組みに加え、2025 年 1 月には米国に新たな R&D センターを設立するなど、グローバルな開発体制の構築を進めている¹。この意欲的な目標は、国内市場の成長限界を強く意識していることの裏返しである。海外における R&D 拠点の設立は、日本中心の輸出モデルから、現地のニーズに即した製品開発能力を持つ真のグローバル企業へと転換するための重要な一歩である。

1.4 舞台設定：2030 ビジョンが R&D と IP 改革をいかにして義務付けたか

同社の成長戦略は、2023 年度から 2025 年度を「構造改革期」、2026 年度から 2030 年度を「再成長期」と位置づけ、前述の新領域へ重点的に投資を振り向ける計画を立てている³。こ

の「2030 ビジョン」こそが、同社全体の変革を駆動する設計図である。本レポートで詳述する「次世代商品開発部」の創設から、「喫食音」の特許出願に至るまで、すべての施策は「健康」や「アグリ」といった未知の事業領域、そして海外という新たな市場で競争するための能力構築という目的に帰結する。

このビジョンの実現には、従来の組織能力の根本的な再構築が不可欠であった。第一に、同社が「健康」領域に本格参入するためには、科学的エビデンスに裏打ちされた製品が求められ、これはより厳密で長期的な研究開発能力を必要とする。第二に、「アグリテック」領域で競争優位を築くには、新品種の開発や栽培技術の確立、そしてそれらを保護するための商標権を超えた強固な IP 戦略が必須となる。第三に、海外市場、特に訴訟リスクの高い地域へ事業を拡大する上で、従来の受動的な IP 管理体制はもはや通用しない。このように、R&D と IP の改革は、それぞれが独立したプロジェクトではなく、「2030 ビジョン」という経営層の戦略的決定から論理的に導き出された、必然的な帰結なのである。

第2章 イノベーションエンジンの再設計：R&D の変革

本章では、カルビーの研究開発部門における構造的・文化的改革を解剖し、「2030 ビジョン」の実現に向けて組織がいかにより再構築されているかを分析する。

2.1 サイロからシナジーへ：「一人・一研究」の伝統からの脱却

カルビーには、一人の研究者が一つの研究テーマを持つ「一人・一研究」という長年の伝統があった。これは個々の研究者が孤立して業務を進める傾向を生み出していた¹。このモデルは個人の深い専門知識を育む一方で、「健康」製品開発のように栄養学、生物学、加工技術、マーケティングなど多岐にわたる専門性が求められる複雑な課題には不向きであった。これに対し、同社は意識的にチームベースのアプローチへと移行している。例えば、交渉力に長けたベテラン社員と研究志向の若手を組み合わせることで、チームとしての総合力を高めようとしている¹。これは、サイロ化された組織構造を打破し、部門横断的な問題解決を加速させるための重要な文化的介入である。

2.2 二元的アプローチ：短期的適応と長期的発見の両立

研究開発組織は、明確な時間軸によって二つの機能に分割された。短期的なトレンドに対応した開発（例：新フレーバー）は「商品開発 1 部」「商品開発 2 部」が担う。一方、10 年、20 年先を見据えた長期的なプロジェクトは、新設された「次世代商品開発部」と「研究部」が担当する¹。

この組織分割は、「イノベーターのジレンマ」を解決するための洗練された戦略である。これにより、既存事業の四半期ごとの業績達成という短期的な圧力から、革新的で長期的な研究開発を隔離し、保護する空間が創出される。既存事業は、競争力を維持するために、リスクを抑えつつ迅速に新フレーバーを市場投入し続ける必要がある。対照的に、「健康」や「アグリ」分野でのブレークスルーは、失敗の確率が高い一方で、長期間にわたる根気強い研究を要する。もしこれら二つの機能が同一部署に存在すれば、緊急性の高い短期的な開発が、重要性の高い長期的な研究を常に圧倒してしまうだろう。中野 CTO が、次世代商品開発部が他部署から「無駄金を使っている」と言われることがあると語っている事実は、この内部圧力の存在を明確に示している¹。独立した部署を設立することで、経営陣は長期プロジェクトに対して予算と権限を保証し、ハイリスク・ハイリターンな研究が成熟するまで生き残ることを可能にしている。

2.3 イノベーションのボトルネックへの対処：スピード、ヒット率、モチベーション

中野 CTO は、現在の研究開発における課題として、開発スピードの遅さ、新商品のヒット率の低下、そして開発者のモチベーション維持の難しさを挙げている¹。かつて「ヒット」の定義は売上 100 億円とされていたが、消費者の嗜好が多様化した現在、この基準の達成は極めて困難になっている。実際には、売上 30 億円規模の有望な商品が、量産体制の構築の難しさから中止に追い込まれるケースが頻発していた¹。

この厳しい市場環境に対し、カルビーは二つのアプローチで対応している。一つは組織的な解決策であり、CTO がマーケティング機能を持つ新規事業推進本部長を兼任することで、研究開発と市場のフィードバックループを短縮し、製品の市場適合性を高めようとしている¹。もう一つは哲学的な転換、すなわち「ヒット」の定義そのものを変えることである。これは、単一のブロックバスター製品を目指す考え方から、より小規模でターゲットを絞った成功事例のポートフォリオを評価する文化への移行を意味する。この転換は、現実的な目標設定を可能にし、開発チームの士気を維持する上で極めて重要である。

2.4 R&D センター2.0：協調的文化を設計する

2025 年 4 月、カルビーは宇都宮市の R&D センターの大規模な拡張を完了した。これにより、研究棟の延床面積は約 2 倍、研究エリアは約 3 倍に拡大された²。この新研究棟の設計思想は、同社の新たな R&D 戦略そのものを物理的に具現化したものである。従来は個室に分かれていた研究部門と開発部門の間に、開放的な中央ワークスペースを設置。ABW (Activity Based Working) の考え方を取り入れ、栃木県産の木材や大谷石を活用したバイオフィリックデザインによって、従業員の働きやすさを向上させている²。

この建築は、単なる施設の拡張にとどまらず、望ましい企業文化を「設計」するための戦略的ツールである。旧来の課題は「一人・一研究」に象徴されるサイロ化した文化であった。新たな戦略は、部門横断的なチームワークとオープンイノベーションを必要とする。単に「もっと協力しなさい」と指示するだけでは文化は変わらない。物理的な壁を取り払い、偶発的な出会いを誘発する共有スペースを創出することで、企業が求める協調的な行動を促している。さらに、この建物が「他部署や他社の人も入ってきてオープンイノベーションができるように」設計されている点は¹、後述するオープンイノベーション戦略を物理的に支えるハブとしての役割を明確に示している。

第 3 章 防御から攻撃へ：新 IP 戦略の起源と実行

本章では、カルビーの知的財産に対するアプローチが、受動的な防御姿勢から、価値を創造する能動的な攻撃戦略へと劇的に進化した過程を追跡する。

3.1 変革の触媒：IP の脆弱性という痛みを伴う教訓

戦略転換の直接的なきっかけは、カルビーが「当たり前だと思っていた技術」に関して、競合他社に特許を取得されてしまった事件であった¹。社内にデータは存在したものの、法的に有効な「先使用権」を証明することが困難であり、データ管理と IP プロセスの致命的な弱点が露呈した¹。この出来事は、同社にとって戦略的な衝撃であった。それは、イノベーションそのものの失敗ではなく、イノベーションを形式的に保護し、文書化するプロセスの失敗であった。この痛みを伴う経験が、IP 機能の全面的な見直しに向けた、揺るぎない社内合意を形成したのである。

3.2 「攻めの知財」ドクトリン：受動的保護から戦略的資産へ

この経験を踏まえ、カルビーは「特許をあまり出さない」という従来の方針を 180 度転換し、「積極的に特許を取得して活用する」という「攻めの知財」戦略を明確に打ち出した¹。これは、知的財産に対する企業の認識が根本的に変化したことを示している。IP はもはや、単なる法的な盾やコストセンター（防御）ではなく、市場での地位を確保し、参入障壁を築き、ライセンス収入を生み出す可能性のある戦略的資産（攻撃）として位置づけられるようになった。

3.3 実行能力の構築：新たな社内 IP グループ

この新戦略を実行するため、研究開発本部内に 2～4 名からなる専門の知財グループが設置された¹。このグループの目標は、単に特許を出願することではなく、「特許戦略を提案できる」ようになることである¹。この組織設計は極めて重要である。IP 機能を R&D 組織の内部に組み込むことで、IP 戦略がイノベーションプロセスの初期段階から統合されることが保証される。「戦略を提案する」という権限は、このチームが単なる法務サービス提供者ではなく、事業に貢献する能動的なビジネスパートナーとなることを期待されていることを意味する。

3.4 IP 定義の拡張：特許から「喫食音」まで

カルビーの「攻めの知財」は、従来の特許の枠を大きく超える。同社は、製品の「喫食音（タベオト）」を知的財産の一形態として位置づけ始めた。その具体例として、音楽レーベル「じゃがレコード」を立ち上げ、ポテトチップスの咀嚼音を組み込んだ楽曲をリリースしている⁷。

これは、IP 戦略を装った、極めて高度なブランド構築およびマーケティング活動である。企業の資産とは何か、という考え方のパラダイムシフトを示している。製品の価値は味だけでなく、感覚的な体験全体にある。カルビーのポテトチップスが立てる「パリッ」という音は、重要なブランド属性である。これを正式に「IP」と宣言することで、その重要性を高め、顧客エンゲージメントのための斬新なプラットフォームを創出している。これは競合他社が模倣することが極めて困難な、独自のマーケティングの切り口となる。「本物のカルビーの咀嚼音」をマーケティングに活用できるのはカルビーだけである。これにより、従来の広告手法ではリー

チしにくかった若年層のデジタルネイティブ世代にアプローチし、ブランドの文化的価値と認知度を低コストで拡大することが可能になる。

3.5 「かるれっと」：ブロックチェーンが拓く新時代の IP 収益化

「攻めの知財」戦略の究極的な進化形が、ブロックチェーン技術を活用した IP 管理プラットフォーム「かるれっと」の開発である⁸。このシステムは、分散型 ID (DID) と検証可能な認証情報 (VC) を用いて、二次創作における IP の発行、所有、利用履歴を安全かつ改ざん不可能な形で記録する⁸。その目的は、外部クリエイターとのライセンス業務を簡素化し、収益の一部をクリエイターに還元する仕組みを構築することにある⁹。

「かるれっと」は、カルビーが単に製品を販売する企業から、ブランドエコシステムを管理する企業へと変貌する可能性を秘めている。このプラットフォームは、物理的な製品販売とは独立した、全く新しい高収益なビジネスモデルを創出するポテンシャルを持つ。同社は、自社のキャラクターやブランドがスナック菓子の袋を超えた価値を持つことを認識している。従来、これらの IP ライセンス供与は、煩雑な法的手続きを伴うため、大規模なパートナー企業に限られていた。「かるれっと」は、テクノロジーを用いてこの参入障壁を劇的に下げ、個人のクリエイターや小規模事業者が合法的にカルビーの IP を利用して創作活動を行うことを可能にする。これにより、活発なファンコミュニティの醸成、ユーザー生成コンテンツによる無料のマーケティング効果、そしてスケーラブルなライセンスビジネスの構築という、三つの効果を同時に達成することを目指している。これは、物理的な商品市場の変動に対する戦略的なヘッジであり、将来に向けたデジタルでアセットライトな事業基盤の構築に他ならない。

第4章 デジタル化という触媒：R&D と IP の加速

本章では、カルビーが AI やデジタル技術をいかにしてバリューチェーン全体に戦略的に展開し、R&D と IP 戦略の強力な推進力としているかを検証する。

4.1 マテリアルズ・インフォマティクス (MI)：効率化と知識集積という二重の使命

カルビーは、研究開発において約2年前からマテリアルズ・インフォマティクス（MI）を導入している。その主な目的は二つある。一つは、既存製品の効率的な最適化（例：「ポテトチップスのおいしい状態」をより迅速に発見する）、もう一つは、新規プロセスにおける成功因子の発見（例：工場での品質改善）である¹。

しかし、このMIプロジェクトには、もう一つの極めて重要な戦略的目標が隠されている。それは、「データをきちんと残す」ことである¹。中野 CTO は、研究者がデータを個人の中に溜め込んでしまう傾向があると指摘しており、MI システムは、データを中央システムに入力することを半ば強制する効果を持つ。このMI の導入は、第3.1 章で述べた過去のIP における失敗への直接的な戦略的対応である。先使用权を証明できなかったのは、データ管理の失敗であった。MI システムは、実験データの集約と文書化を強制することで、かつて欠けていた証拠の記録を体系的に構築する。つまり、MI は R&D の効率化ツールであると同時に、企業のIP を保護するためのリスク管理システムとしても機能しているのである。

4.2 バリューチェーンを横断する AI：イノベーションの増幅器

カルビーのAI 導入は、単一の壮大なプロジェクトではなく、バリューチェーン全体にわたる実用的かつ的を絞った応用のポートフォリオとして展開されている。これは、成熟した包括的なデジタル戦略の証左である。以下の表は、その全体像をまとめたものである。

表 1：カルビーの AI 実装マトリクス

事業機能	AI イニシアチブ	主要目標	関連資料
農業 (Agri)	農業 AI ブレーン 「e-kakashi」	ジャガイモの収量増加（最大 1.6 倍）、灌漑の最適化、安定供給の確保	¹¹
研究開発 (R&D)	マテリアルズ・インフォマティクス (MI)	R&D 効率の向上、新規プロセス因子の発見、IP 保護のためのデータ取得	¹

製造・品質保証	「CAPS」（AI 校正システム）	パッケージ校正の自動化、表示ミス（アレルギー等）の削減、人的資源の創出	12
マーケティング	パッケージデザイン AI	パッケージデザインに対する消費者嗜好の予測、デザインサイクルの短縮、売上増加（クランチポテト）	14
マーケティング・顧客体験	「ルビープログラム」・AI マーケティング	顧客エンゲージメントのデジタル化、ファンデータベースの構築	15
顧客サービス	AI チャットボット	24 時間 365 日の顧客サポート提供、顧客からのフィードバック収集、エンゲージメント向上	16
法務・知財 (IP)	「かるれっと」（ブロックチェーン基盤）	IP 権利の安全な管理、ライセンス業務の簡素化、新たな収益化チャネルの創出	8

4.3 IoT と次世代工場

カルビーは、湖南工場のモデルケースに代表されるように、工場の IoT 化を推進し、生産設備からデータを収集している¹⁷。さらに、IIJ のようなパートナー企業と協力し、設備の遠隔メンテナンスを可能にするセキュアなアクセスシステムを構築した¹⁸。この取り組みは、研究開発

と生産現場の間のループを閉じるものである。工場の IoT センサーから収集されたリアルタイムのデータは、R&D 部門が使用する MI システムにフィードバックされる。これにより、研究者はラボスケールで開発した技術が、実際の量産環境でどのように機能するかを正確に把握できる。これは、かつて有望な新製品を頓挫させた量産化の壁を乗り越えるための重要な鍵となる。

第5章 拡張する企業体：カルビーのオープンイノベーション・エコシステム

本章では、カルビーが社内の能力だけに頼らず、イノベーションを加速し、新規事業のリスクを低減するために、外部パートナーとのネットワークをいかに意図的に構築しているかを詳述する。

5.1 外部の俊敏性を活用：スタートアップおよび VC との連携

カルビーは、その「スピード感と発想」を高く評価し、スタートアップとの協業を積極的に模索している¹。2025 年 5 月には、ベンチャーキャピタル (VC) の Pegasus Tech Ventures との協業を発表した¹。協業の対象領域は、フードテック、アグリテック、そして包材分野である¹。

VC との提携は、極めて戦略的かつ効率的なオープンイノベーションの手法である。自社で個々のスタートアップを発掘し、評価するというリソース集約的なプロセスを経る代わりに、テクノロジーのスカウティングとデューデリジェンスを専門機関に事実上アウトソースしている。これにより、同社は精査された革新的な企業のパイプラインと市場インテリジェンスへのアクセスを効率的に確保することが可能になる。

5.2 食品業界の枠を超えて：異業種とのパートナーシップ

カルビーは、食品業界の枠を超え、機械メーカーや化学メーカーといった異業種の企業とも研究開発レベルでの交流を明示的に行っている¹。これは、イノベーションに対する深い理解を示

している。食品加工におけるブレークスルーは、しばしば隣接する産業の技術進歩（例：機械業界の新しい押出成形技術、化学業界の新しい生分解性フィルム）からもたらされる。これらの関係を構築することで、同社は競争上の大きな優位性をもたらさうる技術への早期アクセスを目指している。

5.3 産学連携とアグリビジネス提携

同社は、最も重要な原材料であるジャガイモの安定確保のため、大学や関連会社のカルビーポテトと連携し、耐熱性や耐病性を持つ品種の研究開発に取り組んでいる¹。また、地域の大学やホクレンのような農業協同組合との連携も進めている¹⁹。これらのパートナーシップは、気候変動という企業の存続を脅かすリスクに対する、長期的かつ防御的な戦略である。新品種を共同開発することで、カルビーは自社のサプライチェーンを未来の環境変化に対応させるための能動的な取り組みを行っている。

第6章 戦略的分析と将来展望

最終章では、これまでの分析を統合し、カルビーの戦略の一貫性と潜在的リスクを評価し、その成功の見通しについて総括的な見解を提示する。

6.1 統合分析：R&D 改革と攻めの知財の共生関係

本レポートで明らかにしたように、カルビーの R&D 変革と「攻めの知財」への転換は、個別の施策ではなく、相互に深く結びつき、互いを強化し合う共生関係にある。新しい R&D 体制は、より価値の高い長期的なイノベーションを生み出すために設計されている。新しい IP 戦略は、それらのイノベーションを効果的に保護し、収益化するために設計されている。そして、デジタル化は、これら両者を結びつけ、加速させる神経系として機能している。

6.2 潜在的リスクと課題の特定

- **文化的な慣性**：長年の「一人・一研究」の文化を乗り越え、協調的でリスクを許容するマインドセットを組織全体に浸透させることができるか。
- **実行リスク**：スタートアップとの連携、グローバルな R&D 拠点の管理、そして「かるれっと」のような全く新しいデジタル事業の構築など、戦略は多岐にわたり複雑である。これらの実行には大きな困難が伴う。
- **「攻めの知財」の ROI**：「かるれっと」や「じゃがレコード」といった斬新な IP 戦略は、意味のある投資収益を生み出すことができるか。あるいは、コア事業からリソースを奪う高コストな取り組みに終わるリスクはないか。革新的なコンセプトを、収益性の高い事業へと転換することが最大の課題となる。

6.3 業界内でのベンチマーキング：カルビーの競争上の位置づけ

カルビーの戦略は、食品・飲料業界において先進的であると評価できる。多くの消費財メーカーがデジタル化や健康志向製品を追求しているが、農業遺伝学からブロックチェーンベースの IP プラットフォームに至るまで、カルビーのアプローチは際立って包括的である。特に、IP の定義を拡張し、「かるれっと」のようなブランドエコシステム基盤を構築する試みは、業界の先駆者となる可能性を秘めている。

6.4 総括：新時代に向けた計算された変革

カルビーは、大胆かつ一貫性のある変革に着手している。この戦略は、成熟した国内市場という課題と、グローバルなトレンドや新技術がもたらす機会に対する、直接的かつ論理的な応答である。実行上のリスクは大きいものの、「2030 ビジョン」という明確な目標と、R&D、IP、デジタル化における具体的かつ実行可能な改革との間には、高度な戦略的整合性が見られる。同社は単にスナック菓子の販売量を増やそうとしているのではない。テクノロジーを駆使し、グローバルな視野と多層的なブランドエコシステムを持つ、多様化された「食と健康とアグリ」の企業体へと、自らを根本的に再発明しようとしている。この変革の成否は、今後長年にわたり、消費財業界における重要なケーススタディとして参照されることになるだろう。

引用文献

1. カルビーの研究開発 交流「機械・化学メーカーとも」 - 日経テックフォーサイト, 10 月 23, 2025 にアクセス、<https://www.nikkei.com/prime/tech->

foresight/article/DGXZQOUC2159C0R21C25A0000000

2. 研究エリアを3倍に拡張！新しくなったカルビーの研究開発拠点と ..., 10 月 23, 2025 にアクセス、<https://note.calbee.jp/n/na3f430e20779>
3. カルビーグループ成長戦略～3 カ年変革プラン「Change 2025」を発表 - PR TIMES, 10 月 23, 2025 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001056.000030525.html>
4. カルビーグループ成長戦略 3 カ年変革プラン「Change 2025」策定のお知らせ - 東証, 10 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www2.jpix.co.jp/disc/22290/140120230207502798.pdf>
5. 宇都宮市の研究施設「R&D センター」の新研究棟が完成！研究棟を ..., 10 月 23, 2025 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001545.000030525.html>
6. カルビー、「R&D センター」拡張 研究エリア 3 倍に - 日本食糧新聞・電子版, 10 月 23, 2025 にアクセス、
<https://news.nissyoku.co.jp/news/aoyagi20250425080109213>
7. カルビー、喫食音は知的財産「タベオト」活用 音楽レーベル立ち上げ - 日本食糧新聞・電子版, 10 月 23, 2025 にアクセス、
<https://news.nissyoku.co.jp/news/aoyagi20250430034727264>
8. カルビーの IP 事業戦略「食べる」以外の場面で顧客接点の拡大目指す, 10 月 23, 2025 にアクセス、<https://www.advertimes.com/20250418/article495681/>
9. カルビー、知財で収益向上と顧客笑顔に IP 管理プラットフォーム「かるれっと」実証実験, 10 月 23, 2025 にアクセス、
<https://news.nissyoku.co.jp/news/aoyagi20250422114538523>
10. カルビー「じゃがりこ」「かつぱえびせん」など自社キャラ活用のオリジナル商品制作を支援「モノ」「コト」消費で海外視野に IP ビジネス促進 - FNN プライムオンライン, 10 月 23, 2025 にアクセス、<https://www.fnn.jp/articles/-/859522?display=full>
11. カルビーポテトのジャガイモ栽培の実証実験に農業 AI ブレーン「e ...」, 10 月 23, 2025 にアクセス、https://www.softbank.jp/sbnews/entry/20220225_01
12. TooAISUITE 導入事例 カルビー株式会社様, 10 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.too.com/fun/case/too-ai-suite/calbee.html>
13. カルビーが商品パッケージの校正作業の一部を AI ツールで自動化 - Aismiley, 10 月 23, 2025 にアクセス、https://aismiley.co.jp/ai_news/calbee-proofreading-ai/
14. カルビーの成功事例に見る、パッケージデザインにおける AI 活用, 10 月 23, 2025 にアクセス、<https://www.sedesign.co.jp/ai-blog/calbees-success-story>
15. 顧客接点は「はがき」....“昭和っぽかった”マーケティングを AI でデジタル化するカルビーの挑戦 - マイクロソフト業界別の記事 - Microsoft, 10 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.microsoft.com/ja-jp/industry/blog/retail/2020/12/24/challenge-of-calbee-to-digitize-marketing-like-the-showa-era-with-ai/>
16. 【インタビュー】カルビー、チャットボットで楽しい体験の共創！新たな「ファンづくり」の形とは, 10 月 23, 2025 にアクセス、

https://aismiley.co.jp/ai_news/calbee-interview/

17. 外部に頼らず自社で DX 推進 スマートファクトリー実現を目指すカルビーの取り組み | Koto Online, 10 月 23, 2025 にアクセス、<https://www.cct-inc.co.jp/koto-online/archives/351>
18. カルビー株式会社様の導入事例 - III, 10 月 23, 2025 にアクセス、<https://www.ij.ad.jp/svcsol/case/calbee.html>
19. 社外との協働でつくりあげる、新たな商品開発の形。創業の地・広島で躍進する「Calbee Future Labo」の想いとは | and HiPro [アンドハイプロ], 10 月 23, 2025 にアクセス、https://hipro-job.jp/and_hipro/interview/J000000293/
20. オープンイノベーションに積極的な大企業 156 社まとめ【メーカー（前編）】 - TOMORUBA, 10 月 23, 2025 にアクセス、<https://tomoruba.eiicon.net/articles/2867>