

掘りだそう、自然の力。

Calbee

Calbee Report 2022

カルビーグループ統合報告書



Our Value

コーポレートメッセージ

掘りだそう、自然の力。

Calbee

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

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、
人々の健やかな暮らしに
貢献します。



掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。

自然の恵みを新たな価値に変え、お届けする。

カルビーグループはさまざまなステークホルダーと協働してバリューチェーンを構築し、農業などの生産者と生活者をつなげる役割を担ってきました。

人々の価値観や生活様式、そして私たちを取り巻く地球環境が大きく変わるいま、食において求められる価値も変化しています。

カルビーグループは、ステークホルダーとともに考え、ともに新たな食の未来をつくりだしていきたいと考えています。

目次

SECTION 1 カルビーグループが目指すもの

- 04 トップメッセージ
 - 04 CEOメッセージ
 - 08 COOメッセージ
- 09 At a Glance
 - 09 数字で見るカルビーグループ
 - 10 時代の変化を捉えた成長の軌跡
- 11 価値創造プロセス
- 12 財務・非財務ハイライト

SECTION 2 カルビーグループの価値創造

- 14 価値創造ストーリー ～食の未来をつくりだす～
 - 15 ストーリー1 国内コア事業の深化
 - 17 ストーリー2 グローバルでのブランド価値の浸透
 - 21 ストーリー3 ばれいしょの専門性を活かした甘しょ事業
 - 23 ストーリー4 顧客課題を基軸にした新たな価値の創出
- 24 中期経営計画
- 26 財務戦略
- 28 基盤戦略
 - 28 DX(デジタルトランスフォーメーション)推進
 - 29 人財育成

SECTION 3 サステナビリティ

- 31 8つのマテリアリティ
 - 32 食の安全・安心の確保
 - 33 健やかさと多様なライフスタイルへの貢献
 - 34 農業の持続可能性向上
 - 36 原料調達・物流の効率化と安定的な確保
 - 37 地球環境への配慮
 - 41 人・地域社会・コミュニティとのつながりの深化
 - 42 多様性を尊重した全員活躍の推進
 - 44 マテリアリティに基づく重点テーマと主な施策

SECTION 4 コーポレート・ガバナンス

- 46 コーポレート・ガバナンス

SECTION 5 データ

- 57 カルビーグループのあゆみ
- 59 財務情報
 - 59 事業別概況
 - 60 10ヵ年サマリー
- 62 企業情報

編集方針

カルビーグループでは、2018年3月期より「Calbee Report (カルビーグループ統合報告書)」を発行しています。すべてのステークホルダーの皆さまに向けて、企業理念や経営方針、中長期の価値創造についてご紹介することを目的としています。

2022年3月期は、2030ビジョン「Next Calbee 掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。」の実現に向けた価値創造ストーリーを中心に制作しました。また、持続可能な成長の基盤となる、8つのマテリアリティの取り組みについても詳しくお伝えしています。

本報告書を通じて、カルビーグループの企業価値向上に向けた活動をご理解いただければ幸いです。

対象期間 2021年4月1日～2022年3月31日
(一部に上記期間外の情報も含まれています)

対象組織 カルビー株式会社およびグループ会社

発行時期 2022年9月

参考にしたガイドライン

経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
国際統合報告評議会 (IIRC) 「国際統合報告フレームワーク」

将来の見通しなどに関する記述

本報告書には、カルビーグループの過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通しなどの将来予測が含まれています。この将来予測は、記述した時点で入手した情報に基づいた判断であり、今後のさまざまな要因によって、将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。

カルビーグループWEBサイトのご案内

🖥️ IR・投資家情報 <https://www.calbee.co.jp/ir/>

🖥️ サステナビリティ <https://www.calbee.co.jp/sustainability/>

SECTION 1 カルビーグループが目指すもの



代表取締役社長 兼 CEO

伊藤 秀二

トップメッセージ

CEOメッセージ

事業環境の変化と社会課題に向き合い、 食の未来をつくりだす企業へ

環境変化と課題認識

2021年は新型コロナウイルス感染症の蔓延や地政学的リスクを背景とした原材料、エネルギー価格の高騰や物流の混乱、気候変動による原料不足など、当社を取り巻く事業環境において、大きな変化が起きた一年でした。カルビーグループは、自然の素材を活かしたものづくりを基盤としている企業であり、特に、食油や原材料の価格高騰や調達不足のリスクが、事業活動に大きな影響を与えました。これらの影響により、2020年3月期からスタートしている中期経営計画においては、連結売上高は海外事業の成長や甘しょ事業への参入などにより計画通りに推移している一方で、利益面では計画を下回っている状況です。このような状況では、コストの上昇への短期的な対応による利益回復を目指すだけでなく、資源獲得競争がいつそう進む中で、中長期的に見た環境負荷や人権に配慮したサプライチェーンおよび食糧安全保障体制の構築が必要だと考えています。また、新型コロナウイルス感染症拡大によって、人々の生活や価値観、購買行動が大きく変化し、それらが新しい生活様式になりつつあると見ており、これらの変化への対応も大きな課題です。

このような大きな環境変化がある中でも、変わらないお客様に対する私たちの責任は、「安全」「品質」「コスト」「供給」の4つです。この原則を忘れないように改めて社内に徹底しながら、短期と中長期の視点で対策を講じています。まず、原材料の産地や仕入先の分散化等により、安定供給の強化を図っていきます。また、国内外での原材料やエネルギー価格の高騰に対しては、機動的な価格・規格改定を実施する方針です。加えて、単にコスト上昇への対応に留まることなく、

1

カルビーグループが目指すもの

2

カルビーグループの価値創造

3

サステナビリティ

4

コーポレートガバナンス

5

データ

持続可能な原材料調達の推進やフードシステム全体の生産性の向上、加工技術の進展によるおいしさの追求など、製品の価値を高める取り組みを進めています。そして、これらの価値をお客様にお届けするためには、国内外での他社との連携を含めた、新たな視点も必要だと考えています。

現在、カルビーグループでは、2030年に目指す姿として「Next Calbee 掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。」という長期ビジョンを掲げています。食に関わる企業として、変化するお客様のニーズにお応えし、また、これらの事業環境の変化や社会課題に率先して対応し、企業としての持続的成長と社会への価値創出を目指していきます。

お客様の变化を捉えた新たな価値の提供

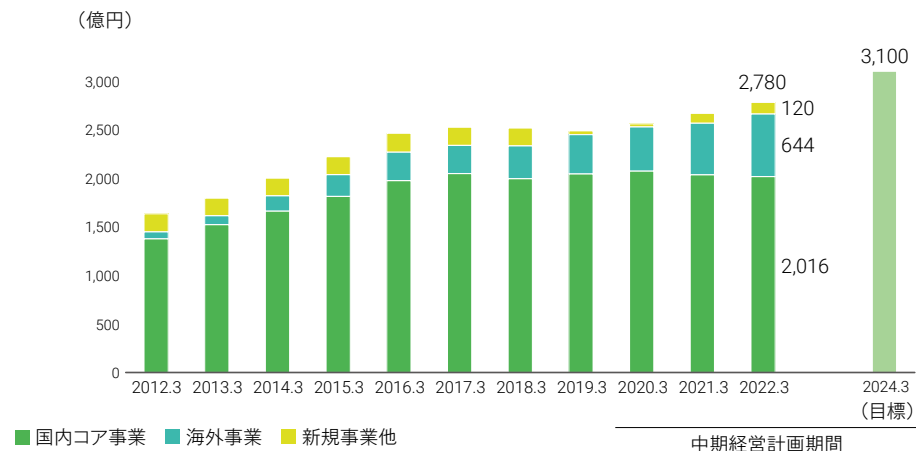
日本国内では、在宅勤務、モバイルワークの拡大や大勢での会食機会の減少により、自宅で食事をする時間が増えた方も多くいます。このことにより、スナック菓子、シリアル食品は、朝食や間食としてのニーズだけでなく食のオケージョンが多様化しています。私たちの提供するおいしさ、楽しさという価値は変わりませんが、お客様の变化や提供する場所やシーンによって、提供する価値が変化しています。このような中では、お客様とともに新たな価値創造をしていく活動が必要だと思っています。(▶ P15 国内コア事業の深化)

また、特に若い世代においては、食に関するサステナビリティの意識の高まりは大きく、その中でお客様に対して、おいしさ、楽しさだけでなく、サプライチェーン全体での価値を伝える取り組みを進めています。その一つとして、現在は国内全工場でRSPO*認証パーム油(マスマランス方式)に切り替え、主力製品のパッケージに認証マークの表示を開始しました。また、同時に、フードコミュニケーション(食育、工場見学)などを通して、企業側の取り組みを真摯に伝え続けていきます。(▶ P30 サステナビリティ)

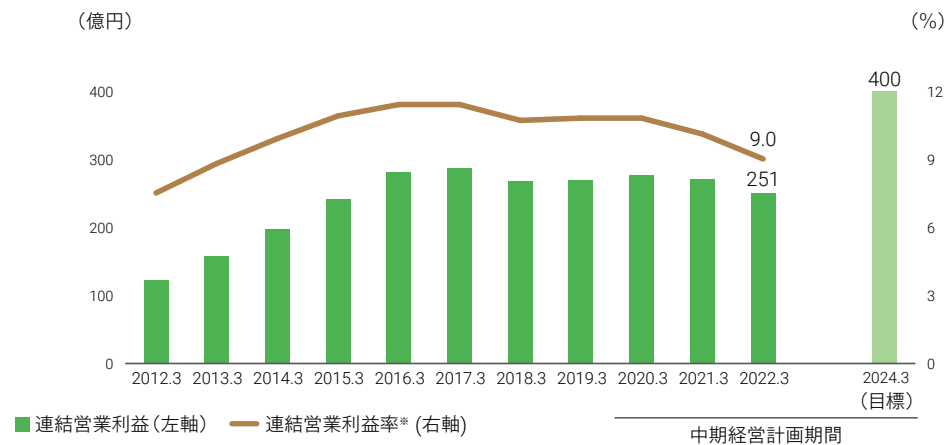
* RSPO:持続可能なパーム油のための円卓会議。(Roundtable on Sustainable Palm Oil)の略称。WWF(世界自然保護基金)とパーム油産業に関わるステークホルダー(メーカー、小売、環境団体など)によって設立された非営利の会員組織。

この10年の業績の振り返り

連結売上高*



連結営業利益



* 総売上高ベース

海外事業の成長

海外においてカルビーグループの有する製品の価値を広げていくことは、持続的な成長の大きな柱です。海外におけるカルビーブランドの認知はまだ緒に就いたばかりで、今後は日本で培った強みを活かしたグローバルブランドや各市場の嗜好に合わせたローカルブランドの製品を各市場へ投入し、海外事業の成長を推進していきたいと思えます。

欧米においては、「Harvest Snaps」などの健康を意識した“Better For You”カテゴリでの製品展開を進めています。また、北米のエスニック市場（アジア系食品売り場）では、「じゃがりこ」や「かつぱえびせん」などのブランドが徐々に定着してきています。中華圏においては、インバウンド需要を契機にカルビーブランドが広く認知されています。スナック菓子、シリアル食品の製品バリエーションの拡大と、そのためのアセアン周辺国も含めた生産基盤の拡充を図り、市場の成長を取り込みたいと考えています。（▶ [P17](#) グローバルでのブランド価値の浸透）

新たな食領域への事業拡張


カルビーグループはこれまで、ばれいしょ事業を中心に強みを磨いてきており、現在、売上高の約半分がばれいしょ由来の事業となっています。これは私たちの他社にはない強みの表れでもあります。同時に、気候変動や地政学的な面から見て、リスクとなる可能性もあると考えています。これに対して、今後は、常に変化に合わせて持続的な成長が実現できるよう、多様性のある事業ポートフォリオを目指したいと考えています。そこで、重要になってくるのが、新たな食領域への事業拡張です。


その一つは、自然素材の拡張から生まれる事業領域です。甘しょ事業は（株）ポテトかいつかの株式取得によりスタートしましたが、ばれいしょ事業で培った専門性を活かしたシナジーを発揮し、調達先の拡充、生産性の向上などを進めることによって事業成長を加速させていきます。また、今後も豆、オーツ麦など、カルビーグループが強みとする自然素材での事業領域を増やしていきたい考えです。（▶ [P21](#) ばれいしょの専門性を活かした甘しょ事業）

二つ目は、人々の健やかさに貢献する事業領域です。健やかさについてはさまざまな課題がありますが、中でも当社が注目しているのが睡眠に関する課題解決です。食を通じて健やかさを実現する新たな事業においても価値を創出していきたいと考えています。（▶ [P23](#) 顧客課題を基軸にした新たな価値の創出）

経営基盤としての人財とDX（デジタルトランスフォーメーション）

これからの事業変革に最も重要な資産は「人財」であり、カルビーグループは、絶えず新しい価値をつくりだすために考えられる組織、多様性を活かして全員が活躍できる組織を目指しています。ダイバーシティ&インクルージョンにおいて重要なのは、女性管理職の比率などの指標だけではなく、いかに個々の多様性を高めていくかにあります。また、海外展開を進めていく上で、グローバルマインドを持った人財の育成にも取り組みます。社員が圧倒的な当事者意識を持ち、安心してチャレンジできるように、企業はその機会や仕組みを強化する必要があります。それによって社員の心理的安全性を高めることも大事な取り組みの一つであると考えています。

これらの取り組みによって、一人ひとりのキャリアの実現と会社の持続的成長が同じ方向へ向かっていくことが重要です。つまり、会社と社員の双方が、お客様を含むステークホルダーに対してどうすれば価値が提供できるかを考え、社員一人ひとりがどのような食の未来を描き、実行していくのかということです。(▶  P29 人財育成)

また、もう一つの大きな事業変革のための基盤となるのは、DX(デジタルトランスフォーメーション)です。私たちの事業や製品そのものの中にある情報を活用し、いかにクリエイティブな仕事へと振り向けられるかを考え、それぞれのバリューチェーンにおいて取り組みを進めています。生産においては、新広島工場(2025年3月期に稼働予定)において、DXによる次世代型生産工場の準備を進めているところです。さらには、マーケティング、商品企画においても、これまでに培ったお客様とのつながりや接点をDXにより進化させて、新しい価値の創出につなげていきたいと考えています。(▶  P28 DX推進)

正しい循環による社会的価値と経済的価値の両立

コーポレートメッセージ「掘りだそう、自然の力。」で表現しているように、私たちの提供価値は、農作物や海産物などの自然の恵みを活かして、おいしく楽しく健やかさに資する製品を届けることです。自然と消費者の間に立ってライフラインをつなぎ、製品をお届けすること、自然にも社会にも貢献することがカルビーグループの存在意義だと考えています。自然資源も採りすぎれば枯渇や絶滅が起きます。使いすぎではいけないし、使わなくてもバランスが崩れる。私たちの役割は、需要と供給のバランスを取りながら、その正しい循環を生みだし、価値を提供し続けていくことです。

私たちを取り巻く経営環境は不確実性を増し、また環境問題やサプライチェーン上の労働負荷・人権問題などの対応がより一層強く求められています。そのような中で、サステナビリティを経営の

根幹に据え、正しい循環を回しながら、食を通じて社会課題を解決することで、新たな食の未来をつくりだし、社会的価値と経済的価値を両立させていくことを目指していきます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、カルビーグループに対して今後ともより一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

Next  Calbee

掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。

2030目指す姿

海外市場と新たな食領域を、成長の軸として確立する



2022年9月

代表取締役社長 兼 CEO

伊藤 秀二

COOメッセージ



代表取締役副社長 兼 COO

江原 信

新しい時代に向けた成長事業への挑戦

カルビーグループとしてやるべきことは、グループビジョンが示すように、顧客・取引先、従業員とその家族、コミュニティ、そして株主といった私たちを取り巻くステークホルダーへの持続的な価値提供です。今、カルビーグループに求められているのは、変わらぬ「Our Value」のもとで、新しい時代に向けて新たな価値を提供し、次なる成長の方向性を示していくことです。この実現のためには、国内コア事業の深化、グローバルへの展開拡大、そして、新たな食領域事業の確立による事業構造の改革が重要です。特に、未来の成長をつくりだす上で、新たな成長事業の創出に向けてたゆまぬ挑戦を続けていきます。

カルビーグループとして、現在、新たな事業の創出の方針としては、大きく区分して二つのアプローチを取っています。一つは、コア事業で培ってきた原材料の調達力や自然素材の加工技術を活かす「強みの拡張」です。2020年4月に(株)ポテカいつかをグループに迎え入れ、甘しょ事業に参入しました。サステナブルな農業の在り方が求められている中、ばれいしょ事業で培った専門性を活かしたビジネスチャンスの獲得が可能と考えており、今後生産者とともに、豆などの新たな素材へプラットフォームの拡張を目指す方針です。もう1つのアプローチは、顧客課題の解決を起点に、将来的に大きな成長の可能性のある領域へ投資による「新たな事業探索」です。特に今、人々の腸内環境や睡眠の質の食による改善の領域に着目しています。カルビー初の機能性表示食品「にゅ〜みん」の発売、(株)S'UIMINへの出資など、新たな領域で取り組みを始めています。

2030ビジョンの実現に向けて、国内コア事業で着実に収益性を上げると同時に、成長分野を見つけ出し、戦略的に人財、資金等を配分していきます。加えて、社内のリソースだけでなく社外の力も活用した事業提携やM&Aも検討し、スピードを上げて進めていきます。



1

カルビーグループが目指すもの

2

カルビーグループの価値創造

3

サステナビリティ

4

コーポレートガバナンス

5

データ

At a Glance

数字で見るカルビーグループ

国内市場シェア NO.1



52.8% **33.1%**

出所：(株)インテージSRI+ 全国全業態 金額ベース 2021年4月～2022年3月
スナック市場シェア：カルビー(株)とジャパンフリトレー(株)の合計

国内民間企業 NO.1

ばれいしょ契約生産者数

約 **1,700** 戸



ばれいしょ自社開発品種数

4 種



国内年間生産袋数

約 **21** 億袋

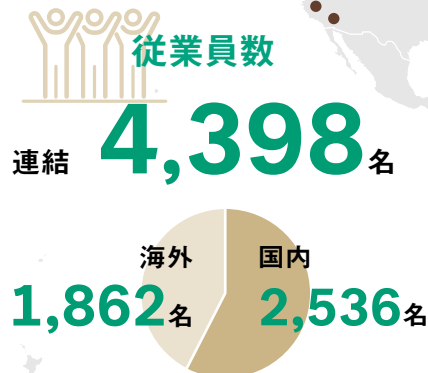


売上高100億円以上のブランド数

6 ブランド



日本を含むグローバル **10** の国・地域における事業展開



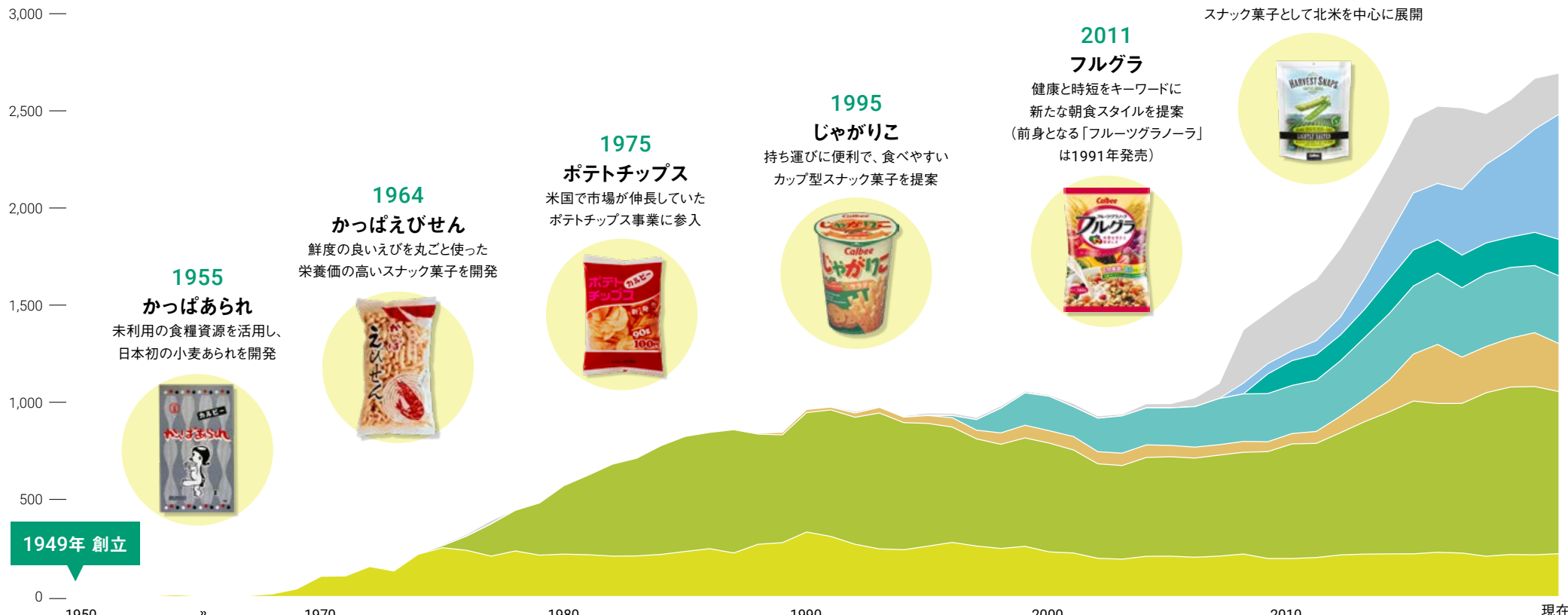
※ 日本国内のカルビー(株)とジャパンフリトレー(株)の合計

At a Glance

時代の変化を捉えた成長の軌跡

カルビーグループは、創立当時から自然の恵みを大切に活かし、おいしさと楽しさを創造する製品づくりで、食の課題に取り組んできました。これからも変化する時代の中で変革と挑戦を続け、人々の健やかな暮らしに貢献していきます。

連結売上高 (億円)



- その他
- 海外
- コーン系・豆系スナック
- じゃがりこ
- シリアル食品 (国内)
- ポテトチップス
- 小麦系スナック
- 社会的背景



1 カルビーグループが目指すもの
 2 カルビーグループの価値創造
 3 サステナビリティ
 4 コーポレートガバナンス
 5 データ

価値創造プロセス

カルビーグループは、変化し続ける社会課題や環境のもと、自然の恵みを活かした「おいしさ」「楽しさ」「健やかさ」を提供するためのバリューチェーンを構築しています。今後も強みを活かしながら変革に挑むことで、社会価値と経済価値を創出していきます。

市場経済

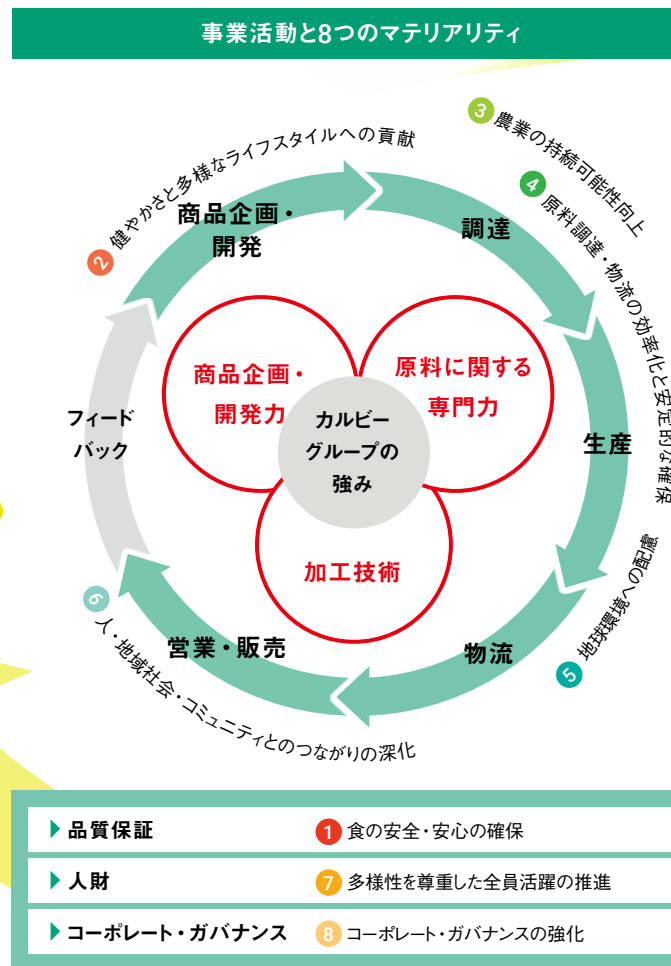
- グローバル化による資源獲得競争激化
- 新興国市場・中間所得層の増大
- 世界における日本市場の存在感低下
- 富の偏在による格差の拡大

社会構造

- 少子高齢化・単身世帯の拡大
- 食の個食化・簡便化の拡大

経営資源

- ・ 安定した営業キャッシュ・フロー
- ・ 強固な財務基盤
- ・ 消費地立地型の国内16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12カ所の生産拠点
- ・ 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
- ・ 売上高100億円を超える複数の商品ブランド
- ・ ダイバーシティ&インクルージョン経営
- ・ 全員活躍を推進する人事制度
- ・ 産地、生産者、行政、大学等との協業
- ・ 年間30万トン超の国産ばれいしょ、2万トン超の国産甘しよの契約生産者からの調達
- ・ ばれいしょ、甘しよの独自の品種開発
- ・ 国内トップシェアメーカーとしての提案力



中長期的に目指す姿



2030目指す姿
 海外市場と新たな食領域を、成長の軸として確立する

2030目標

海外売上高比率
40%超

新規食領域売上高比率
20%超

サステナビリティ目標

▶ P44 へ

社会価値と経済価値の創出



▶ 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、人々の健やかな暮らしに貢献します。

財務・非財務ハイライト

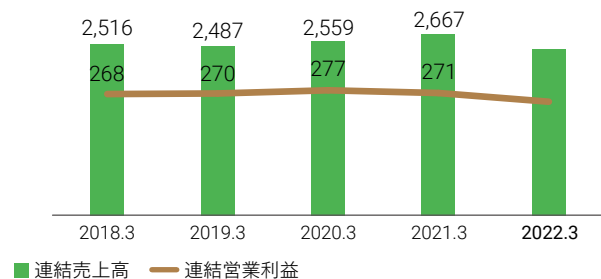
※1 連結売上高:2022年3月期から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用し、従来は販売費及び一般管理費に計上していた販売費の一部(リベート等)を売上高から控除する方法に変更しています。

連結売上高*1・連結営業利益

(億円)

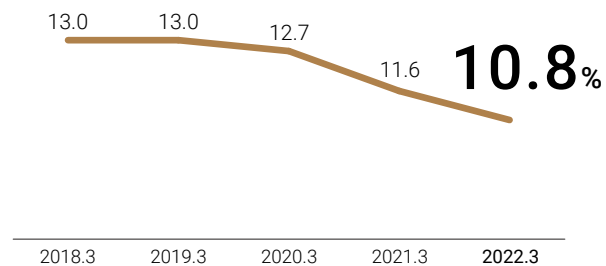
連結売上高 **2,454**億円

連結営業利益 **251**億円



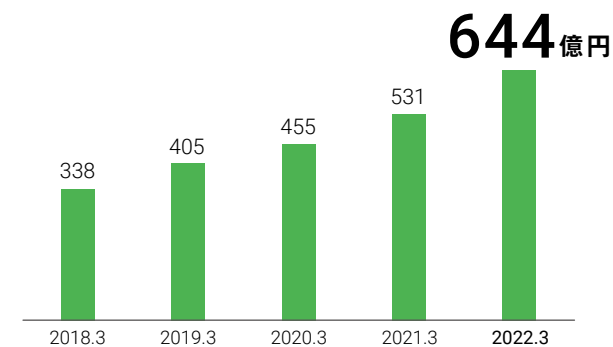
国内営業利益率(総売上高ベース)

(%)



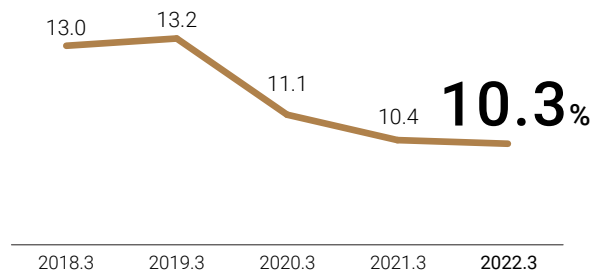
海外売上高(総売上高ベース)

(億円)



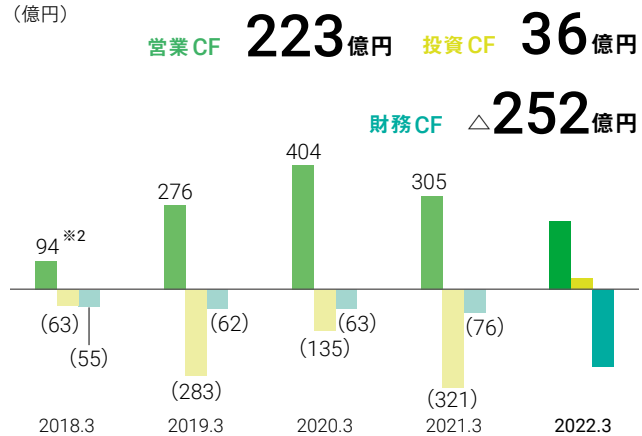
ROE

(%)

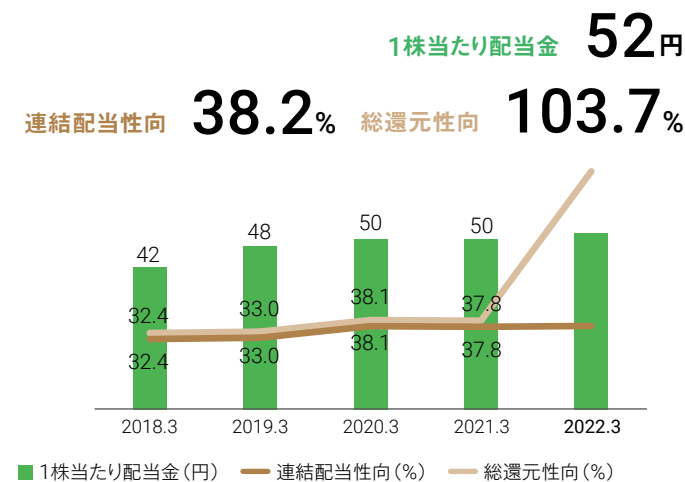


キャッシュ・フロー

(億円)



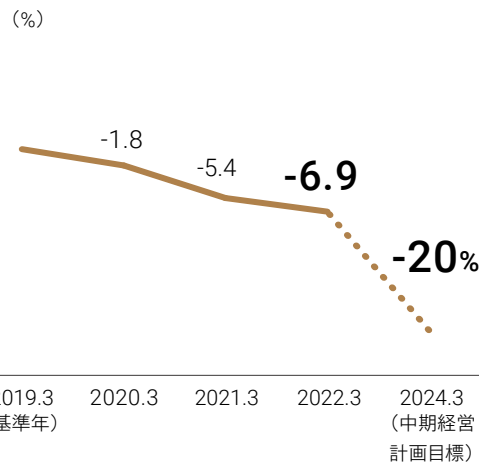
1株あたり配当金・連結配当性向・総還元性向



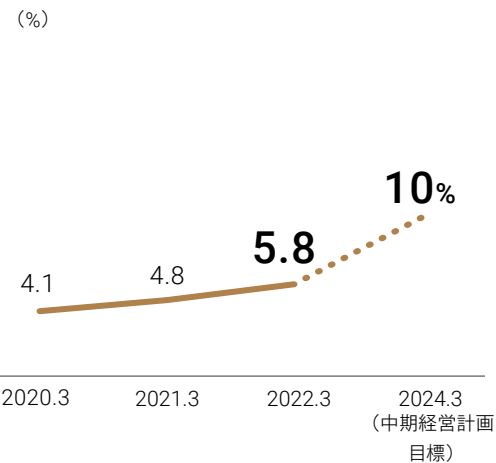
■ 営業CF ■ 投資CF ■ 財務CF

※2 2018年3月期の営業キャッシュ・フローについては、主に期末が銀行休業日の影響

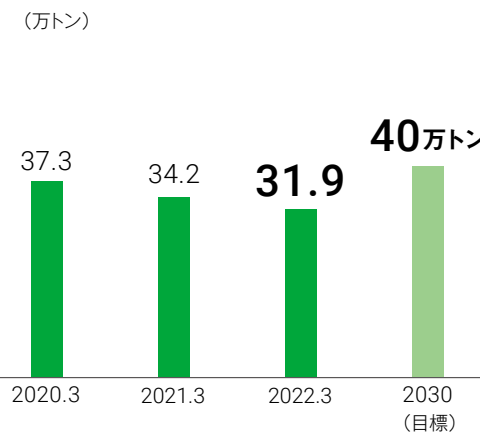
販売商品の塩分相当量^{※3} ▶ P33



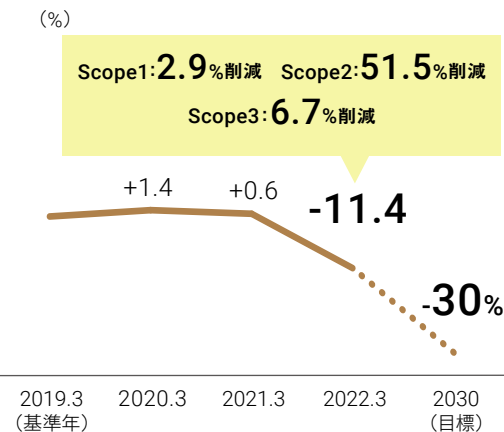
タンパク質を多く含む商品
売上構成比^{※4} ▶ P33



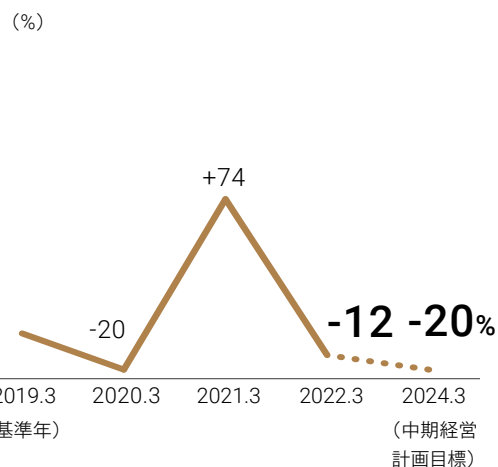
国産ばれいしょ調達量 ▶ P34



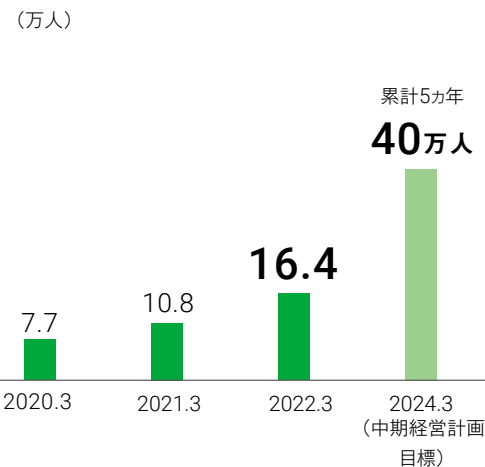
温室効果ガス総排出量 ▶ P37



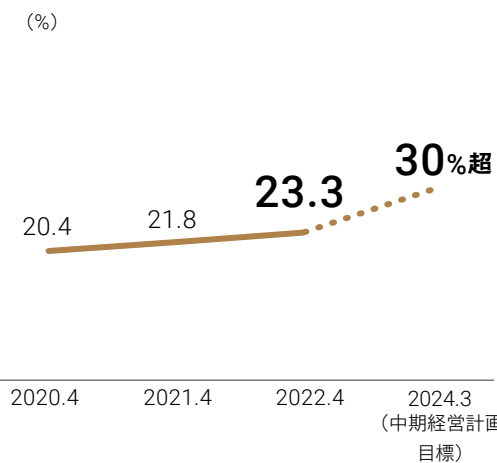
製品フードロス ▶ P38



フードコミュニケーション^{※5}参加者数
累計(5カ年) ▶ P41



女性管理職比率 ▶ P43



(注) 製品フードロス削減および国内ばれいしょ調達量目標は(株)ポテトかいつかを除くカルビー国内グループを対象、温室効果ガス削減目標はカルビー(株)およびカルビーポテト(株)帯広工場を対象、その他指標はカルビー(株)を対象
 ※3 販売した全商品重量に占める販売した全商品の塩分含有量
 ※4 総エネルギー摂取量に占めるタンパク質の構成比が13%以上のもの
 ※5 カルビー・スナックスクール、工場見学などの食育活動




▶ 詳細なESGデータについては、WEBサイトをご参照ください。
<https://www.calbee.co.jp/sustainability/esg-data.php>

SECTION 2

カルビーグループの 価値創造

カルビーグループでは、未来に向けて、人々の健やかな暮らしに貢献するため、これまで培った強みを活用し、新たな食の価値の創造に挑戦しています。国内コア事業をより強くし、グローバルへ、そして、自然素材に関する知見や技術によって新たな領域の事業拡張にも取り組んでいます。



培ってきた強み	 <p>時代の変化と多様なニーズを捉えた商品企画・開発力</p>	<p>栄養価の高い「かつばえびせん」や持ち運びに便利なカップ型の「じゃがりこ」、朝食で健康と時短を実現する「フルグラ」など、時代のニーズを先取りした新たな価値を創出</p>
	 <p>ばれいしょなどの原料に関する専門力</p>	<p>ポテトチップスの販売拡大とともに、生産者と一体となったばれいしょの育種・栽培・調達・貯蔵の仕組みを構築。甘しょなどの他の自然素材へも拡大</p>
	 <p>自然素材を活かす加工技術</p>	<p>季節や品種によって異なる自然素材に合わせ、素材の良さを最大限に活かす加工・調味技術で、五感（見た目、風味、香り、食感等）に訴えるおいしさを実現</p>

価値創造ストーリー ～食の未来をつくりだす～ 1

国内コア事業の深化

— お客様とともに作りあげるマーケティング活動を進める

日本のスナック菓子市場では、以前は大容量のお得なものが好まれましたが、現在は、携帯性に優れたものやヘルシーなものなど、お客様の求めることが多様化しています。また、同時にデジタル化やSNSの普及が進み、お客様自身が情報を取得し、合理的に製品・サービスを選択する時代になっています。その中で、私たちカルビーグループも、企業からの一方的な情報発信ではなく、お客様と積極的に接点を持ち、ともに製品・サービスを作っていく活動へと変えていく必要があると感じています。

私たちとお客様との接点は主に二つあります。一つ目に、小売店の店頭は従前と変わらず、お客様と私たちをつなぐ重要な接点です。魅力的な製品づくりとともに、継続してお客様に手に取っていただけるような魅力ある売場を小売店へ提案しています。

二つ目は、デジタルによるお客様との直接の接点です。「カルビー ルビープログラム」を通じ、個々のお客様にどんな思いで当社製品を買っていただいたかを直接お聞きすることもあります。デジタルの進化により、マスに対する発信や多数決の時代から進化して、個々のお客様をより深く知り、お客様と一緒に新たな価値をつくりあげるマーケティングが重要であると考えています。

— 食シーンを類型化し、お客様の生活を想像して製品・サービスを設計する

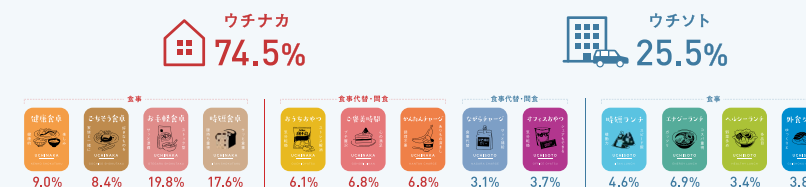
お客様のニーズや食するシーン、食べ方等が多様化していることから、従来の間食または朝食というニーズだけでなく、一日の食シーンを想定し、類型化したプラットフォームである「食ラベル」を軸に、商品開発を行っています。気分転換のためにおやつを食べる際にはどんな価値が求められるか、家で簡単に食事を済ませたい際にはどんな価値が求められるかなど、一言でスナック菓子、シリアル食品と言っても、求められる価値が多様です。例えば、近年では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によって家での飲酒時間が増えており、おつまみ需要が増えている



執行役員
マーケティング本部 本部長
松本 知之

1994年カルビー(株)入社。営業、営業企画、ポテトチップスや堅あげポテトなどの商品企画担当のキャリアを経て、マーケティング部門の戦略立案・実行を行う部長を経験。2019年4月より現職。

▶ 食ラベル※全体像



※ 食ラベルとは、現代の生活者の多様な食シーンを明らかにするために、当社が独自の調査・分析を行い、13の食シーンに類型化したもの

おつまみ需要



携帯性



ことを受け、お酒に合う「おつまみじゃがりこ」や「かっぱえびせん」のフレーバー展開を拡充させています。また、チャック付きや携帯性のニーズも伸びており、携帯性の高い包装形態のラインアップを充実させています。

原料から検討し、自然素材を丸ごと活かす商品企画・開発

私たちの製品は、自然素材が元来持つおいしさを活かし、長くおいしい状態で食べていただけるように加工しています。そのため、良質の自然素材をそのまま使うということが、私たちのものづくりの中心にあります。マーケティング・商品開発の時点から、調達部門や研究開発部門と連携し、原材料の質や量について検討しています。2021年に新たな自然素材として、いちごやオレンジを使った「フルーツ」というノンフライ製品を開発、発売しました。長年培った専門性のあるばれいしょに加えて、シリアル食品のオーツ麦、「miino」のそら豆、フルーツ等の原料素材に合った新たな製法も探索しながら、原料に関する知見を高めています。

当社の代表的な製品である「かっぱえびせん」は1964年発売ですが、今も多くの方に愛される製品として、常にその強みを磨き、ロングセラーを続けています。また、2018年に発売した「miino」のように、ヘルシー志向に訴求できる豆の素材を使った製品にも挑戦しています。「miino」は素材のそのままのおいしさを活かしたスナック菓子として、若い方からご年配の方まで多くの方にお召し上がりいただいています。

カルビーグループでは、ロングセラー製品を磨くことと常に新しい挑戦をすることによって、常にお客様のそばにある製品としてライフタイムバリューを高めていきたいと思っています。



健康価値を高め、シリアル事業を成長させる



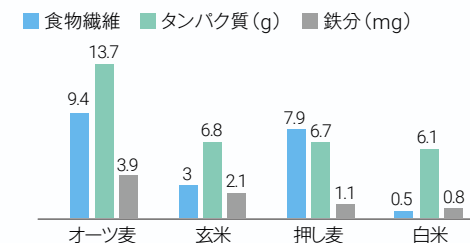
マーケティング本部
オーツ麦チーム
ブランドマネジャー

網干 弓子

1988年にシリアル食品事業に参入し、オーツ麦の持つおいしさと健康の機能性に着目し、グラノーラ製品を開発してきました。2022年4月には、オートミールの新製品「バイクドオーツ」を発売しました。カルビーグループは日本のオーツ麦使用量においてはトップクラスであり、当社の技術力でオーツ麦のおいしさと健康価値を最大化し、シリアル食品事業の成長を目指します。また2022年9月には、「フルグラ」で日本初の食後の血糖値対策ができる機能性表示食品のシリアル*を発売、高まる健康ニーズに応えられるよう「フルグラ」の健康価値の向上を図るとともに、消費者の生活価値にあった品質、おいしさへと進化させていきます。

* 機能性表示食品のシリアル食品として初めて、「血糖値の上昇をおだやかにする」働きを持つ製品(2022年3月カルビー調べ)

栄養成分比較 (原料100gあたりの含有量)



出典：日本食品標準成分表2020年版(八訂)



オーツ麦を焼き上げた、加工調理不要のオートミール「バイクドオーツ フルーツ」

価値創造ストーリー ～食の未来をつくりだす～ **2**

グローバルでのブランド価値の浸透

—— グローバル市場において提供する新たな食の価値

グローバル市場において提供する新たな食の価値とは、カルビーがこれまでに日本で培った強みを活かし、ALL Calbeeとしての力を集約して、海外の各市場にはなかった新たなおいしさと楽しさをお届けすることです。カルビーグループの強みは、おいしさと楽しさをお届けするその製品自身にあります。日本の事業で培ってきた自然素材の良さを活かす研究開発・生産技術や商品企画力という強みを活かして、海外事業の展開を加速していきたいと考えています。

—— これまでの海外事業展開と今後の戦略

ここまでのカルビーグループの海外事業展開を振り返ると、ローカライズ戦略を掲げ、主に現地パートナーとの合弁形態によって多くの国・地域に進出し、現地のニーズに合わせた製品の展開を進めてきました。各地域でいくつかのヒット商品が生まれ、着実に海外売上高が伸長してきた一方で、将来的に売上拡大・収益性の見込めない地域に関しては、撤退や事業形態の変更も実施してきました。海外事業の本格展開から約10年が経過し、現在では、北米、中華圏をはじめ、海外の9つの国・地域で事業を展開しており、近年では現地メーカーのM&Aも通じ、各地域での一定の事業基盤を確立できたと考えています。

しかしながら、ローカライズ戦略を軸に展開を進めてきたため、十分に私たちが培った強みを活用できていない地域もあります。これからの海外事業の課題は、私たちの強みと地域の特性とを掛け合わせ、当社製品の持つ魅力と価値をどのようにグローバルの市場へ伝えていくかという点にあります。

地域ごとの特性で言いますと、中華圏においては、カルビーの認知はインバウンドを契機に一定程度広がっており、近年のEコマースの急速な進展も手伝って、需要が大きく伸長しています。現在は日本製の信頼の高い製品というポジションを活かして日本からの輸出を軸としていますが、今後は、コストメリットや安定供給の点で有利なタイ、インドネシア等のアセアンの生産拠点やOEM拠点を活用して、生産基盤の整備を進め、投入する製品ラインアップを増やします。同時に、製品の価値を理解し、カルビーブランドを認知してもらうためのプロモーション投資も積極的に行っ



常務執行役員
カルビーオーバースーズカンパニー
プレジデント
筈 啓英

国内大手総合商社でのキャリアを経て、2013年にカルビー(株)に入社。2016年からは、北米・欧州を含む海外事業全体を統括。2020年4月より現職。



トップアーティストを起用した中華圏での商品広告

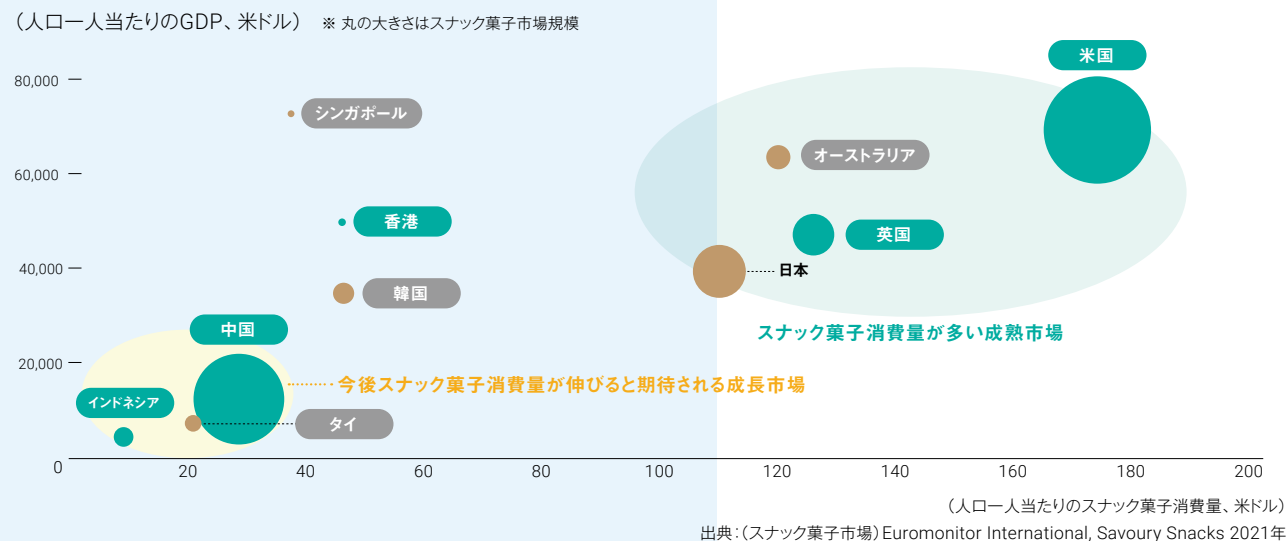
価値創造ストーリー ～食の未来をつくりだす～ **2 グローバルでのブランド価値の浸透**

ていきます。一方、欧米については、健康志向を捉えたスナック菓子を中心に認知を広げてきており、M&Aによって獲得した資産をてこに、カルビーとしての価値を伝えていかなければならないと思っています。今後は各地域のローカルブランドに加えて、グローバルブランドの価値を広め、カルビーというブランドを広く定着させていきたい考えです。

グローバルブランドとしては、差別化技術によって他にはない食感をつくりだしている「Jagabee」「じゃがりこ」や、「Better For You」スナックとして欧米ならびに豪州でブランド確立されている「Harvest Snaps」、新たな朝食として主に中華圏での浸透を図っている「フルグラ」が挙げられます。これらの製品を現地に長く根付かせるには中長期的な視点で、辛抱強く投資を行っていく必要があります。

そして、中長期的にグローバル展開を進める上で最も大事な資源は、それを推進する人財です。R&D、マーケティング、および生産技術の各バリューチェーンに国内のカルビーの知見を有する人財を戦略的に配置し、現地へ知見を広めていくと同時に、グローバルマインドを持った人財育成にも取り組んでいく方針です。

海外のスナック菓子市場規模とカルビーグループの事業展開



スナック菓子のエスニック売り場での販売(北米)



「Harvest Snaps」の野菜売り場での販売(北米)

▶ カルビーグループ海外展開の歩み

1970年代	1970年 北米進出
1980年代	1980年 タイ進出
1990年代	1994年 香港進出
2000年代	2002年 中国製造子会社設立
2010年代	2011年 韓国進出
	2012年 中国(杭州)合弁会社設立
	2013年 インドネシア進出
	2014年 英国進出 フィリピン合弁会社設立
	2015年 シンガポール販売子会社連結化 スペイン販売子会社設立 中国販売子会社設立 中国(杭州)合弁会社持分譲渡
	2016年 オーストラリア販売子会社設立
	2017年 マレーシア生産拠点(持分法適用)設立 スペイン販売子会社解散および清算
	2018年 フィリピン合弁会社株式譲渡 英国Seabrook Crisps Limited (Seabrook社) 事業買収
	2019年 米国Warnock Food Products, Inc (Warnock社) 買収

— 海外事業概況

カルビーグループの海外事業は、市場環境や消費者ニーズ、所得状況などを勘案し、各国・地域ごとに異なる製品を展開しています。欧米地域は、巨大なスナック菓子市場が存在しています。消費者の健康志向が高まり、身体に良いものを求めるニーズが高まる中、ヘルシースナックを主力に拡大してきました。加えて、M&Aによってポテトチップスなどのメインストリームのスナック菓子も商品ポートフォリオに追加し、事業拡大を図っています。アジア地域では経済成長とともに、これからスナック菓子市場も成長段階を迎える国々が多くあります。中華圏をはじめとして、カルビーブランドの認知度を高めることで、市場の成長を取り込み、事業を拡大していきます。

North America

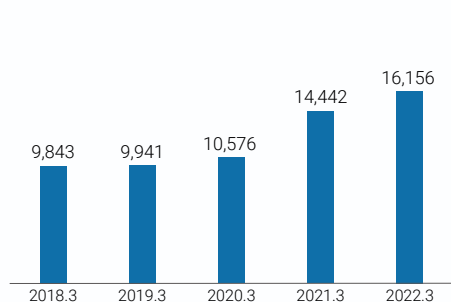
北米



北米においては、「Harvest Snaps」を“Better For You”のスナック菓子として製造・販売しています。「Harvest Snaps」は日本の「さやえんどう」の製造技術を活かし、パッケージや味付けは現地の消費者の嗜好に合わせたブランドです。また、アジア食品を取り扱うエスニック市場においては、ポテトチップス、「じゃがりこ」「かつぱえびせん」などの商品を輸入販売しています。2019年にスナック菓子の受託製造を行うWarnock社を買収し、製品ポートフォリオが拡大しました。

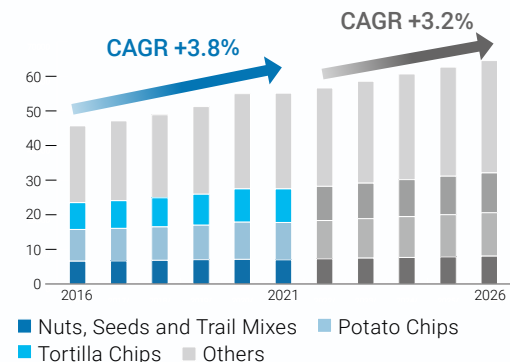
▶ 売上高

(百万円)



▶ 米国スナック市場の成長

(十億米ドル)



Greater China

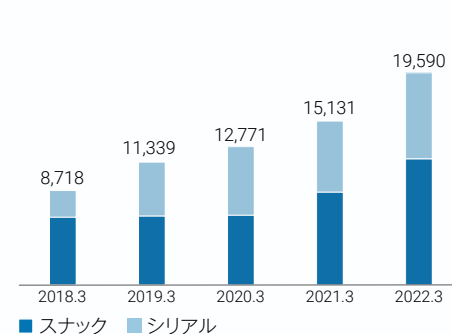
中華圏



中華圏においては、中国本土ではインバウンド需要をきっかけにして、カルビーブランドは高い認知率を持っています。現在は、Eコマースを中心に「フルグラ」「Jagabee」「じゃがポックル」等を主に日本から輸入販売しており、加えて、小売店舗向けの販売拡大も強化しています。香港ではポテトチップス、「Jagabee」を中心に製造・販売を行っており、香港のスナック菓子市場においてトップシェアを有しています。

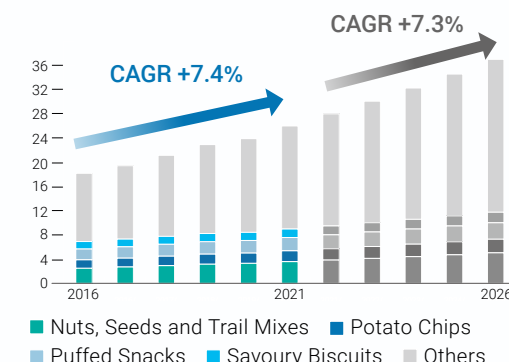
▶ 売上高

(百万円)



▶ 中国スナック市場の成長

(百億元)



United Kingdom

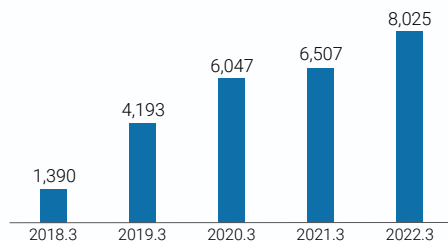
英国



英国においては、2015年から事業を開始し、ヘルシーカテゴリーの豆系スナックの製造・販売に加えて、2018年10月には、ポテトチップスブランドを有する老舗メーカーのSeabrook社を事業買収し、Seabrookブランドのポテトチップスが商品ポートフォリオに加わりました。

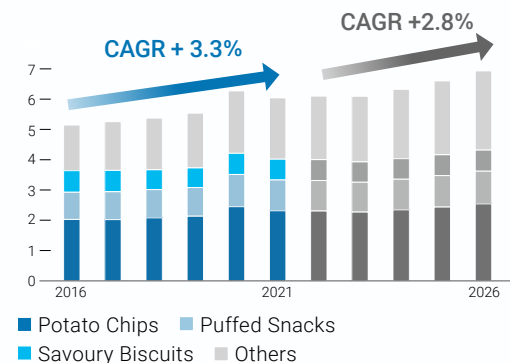
▶ 売上高

(百万円)



▶ 英国スナック市場の成長

(十億英ポンド)



出典
 市場成長: Euromonitor International
 Snack: Savoury Snacks (Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savoury Biscuits, Popcorn, Pretzels, Other Savoury Snacks)

Indonesia

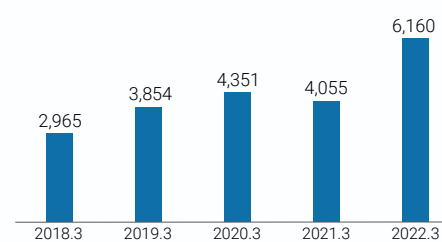
インドネシア



インドネシアにおいては、現地の有力食品メーカーWingsグループとの合弁事業として2016年に事業を開始し、ポテトチップスの「Potabee」「Japota」や「KrisBee French Fries」(小麦系スナック)「KrisBee Krunchy」(コーン系スナック)といったスナック菓子など、幅広いアイテムを製造・販売しています。

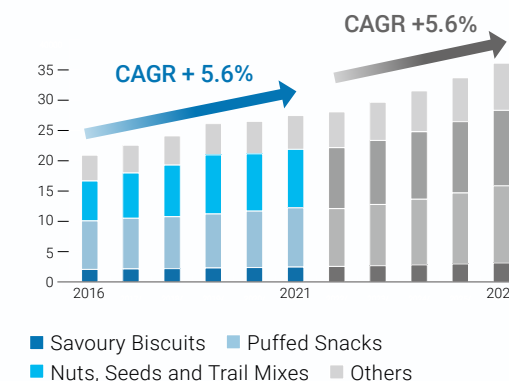
▶ 売上高

(百万円)



▶ インドネシアスナック市場の成長

(兆ルピア)



価値創造ストーリー ～食の未来をつくりだす～ **3**

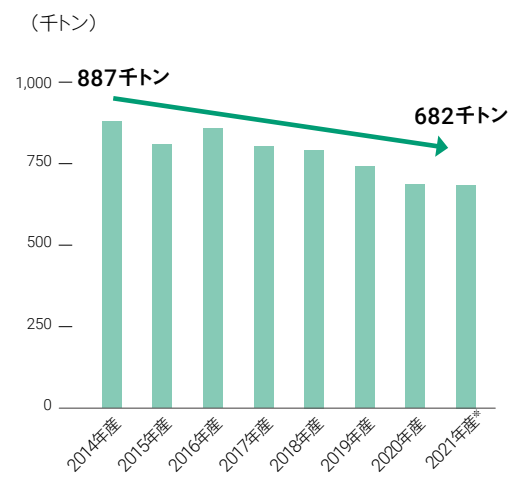
ばれいしょの専門性を活かした甘しょ事業

ばれいしょと甘しょの専門性を掛け合わせる

近年、品種改良や小売店舗における焼き芋機の導入等により、焼き芋に適した糖度の高い品種の甘しょ（さつまいも）への需要が高まっています。そのような事業環境の中、2020年4月に（株）ポテトかいつかがカルビーグループの一員となり、カルビーとしての新たな事業である甘しょ事業がスタートしました。

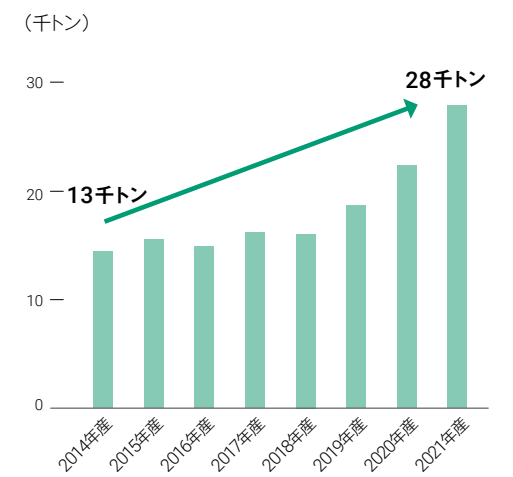
ポテトかいつかは、国内最大級の甘しょの取扱量を誇り、甘しょの仕入れから加工、販売までを一貫して行うバリューチェーンを構築しており、甘しょの専門知識や技術という強みを有しています。甘しょとばれいしょはバリューチェーン上の親和性が高く、カルビーグループのばれいしょ事業で培われてきた知見やネットワークを活かして、シナジー効果を発揮していきます。具体的には、現在、カルビーグループのばれいしょを生産する契約生産者のネットワークを活用し、甘しょの調達量拡大に向けて取り組みを進めています。また、商品開発においても、カルビーグループと共同で開発した贈答用スナック菓子「天使のかけら」を販売しました。

全国の甘しょ生産量



出典：農林水産省 作物統計
※ 2021年産は概数

ポテトかいつか甘しょ仕入れ量



仕入れ量の拡大に向けた課題と施策

事業拡大にあたっては、高まる需要に対応する良質な甘しょを安定的に調達することが最も重要です。しかしながら、生産する農家の高齢化と減少に加え、気候変動や甘しょ特有の病気の拡大等も影響し、全国の甘しょ生産量は減少しているのが現状です。

また、甘しょはその形にばらつきがあることから、収穫の省力化などが難しい作物であり、自然素材の中でも特に農家にとって負担のかかる作物であると言われています。そのような中でも、ポテトかいつかでは農家とともにさまざまな取り組みを進めることで、着実に仕入れ量を増やしてきました。今後は、カルビーがばれいしょ事業で培ってきた知見も活用しながら、甘しょの栽培支援に注力することで、持続可能な調達基盤の構築を進め、さらなる仕入れ量の拡大を図りたい考えです。また、現在茨城県に集中している産地のリスク分散として、九州などでの産地開拓を進めています。

さらに、気候変動に対応した甘しょの持続的な栽培技術の研究や独自の品種開発にも着手をしています。おいしいことはもちろん、収穫の機械化に適した性質を有する品種の開発を目指しています。ばれいしょ同様に、品種開発から商品化まで10年以上の期間を要する長期的な取り組みではありますが、競争優位性を高めるにあたり重要な課題と認識しています。

甘しょの新たな価値を掘りだす

甘しょは食物繊維が豊富で栄養価も高く、その価値が再認識されています。ポテトかいつかでは「さつまいもの新しい価値を育む」をミッションに、スイーツとしての魅力や新たな食べ方の提案をするなど、甘しょに新たな価値を付与した商品開発を行ってきました。その結果、小売店への卸販売に加え、直営店やEコマースでの焼き芋やその他加工品の販売が好調に推移しています。また、甘しょの価値は、海外でも注目され始めています。ポテトかいつかでは、焼き芋の認知度が高まっているアジアやアメリカでのテスト販売を開始しており、今後の成長の機会を捉えていきたいと考えています。

今後、さらなる事業拡大に向けて、調達基盤の強化と商品供給力の増強、それに必要な成長投資を行い、甘しょ事業を中長期的にカルビーグループの収益の柱の一つにすることを目指しています。



Eコマースで販売している「冷凍焼き芋3種セット」

(株)ポテトかいつかの概要

主な事業

オリジナルブランドの甘しょ「紅天使」を主体とした、焼き芋用原料の小売業向け卸販売および焼き芋等の直販事業。



オリジナルブランドの「紅天使」

強み

仕入れ～貯蔵加工～販売までの一貫した管理体制、収穫後の品質を維持するためのキュアリング貯蔵等を有する。民間企業として国内最大級の青果用甘しょ年間取扱量を誇る。



(株)ポテトかいつか
代表取締役社長
貝塚 みゆき

2006年(株)ポテトかいつか入社。2008年より直販事業を手掛けるエポックばと(株)の社長を経て、2017年7月より現職。

価値創造ストーリー ～食の未来をつくりだす～ 4

顧客課題を基軸にした新たな価値の創出

睡眠の課題に着目し、健やかさに貢献する新たな事業へ参入

カルビーグループでは、新たな食領域への事業拡張を目指し、従来からのスナック菓子、シリアル食品以外の事業において、健やかさに貢献する事業領域についても着手しています。その一つが、睡眠に関する領域です。圧倒的顧客志向で商品を生み出す社内チームであるCalbee Future Laboでの消費者インタビューから、快適な睡眠への需要に着目しました。日本国内において睡眠に課題を感じる現代人は増えてきており、睡眠不足による経済的損失額は大きいと言われています。また、コロナ禍で生活のスタイルが変化したことによる心身のストレス増加や活動量の低下等、睡眠に対する課題はより深刻になっています。しかしながら、この睡眠への課題については、具体的な対策が講じられていないケースが多く、事業機会があると考えています。

「にゅ～みん」は睡眠の質（眠りの深さ）を高め、起床時の疲労感を和らげる効果が期待される、カルビーでは初となる機能性表示食品です。約2年半の開発期間を経て、2020年11月にテスト販売を実施、2022年3月にリニューアルして、正式に販売を開始しました。摂取するハードルを下げるため、寝る直前でも水なしで噛まずに食べられる可食性フィルムを採用しています。また、睡眠をサポートする機能性成分には、クチナシの果実などに含まれる天然色素成分クロセチンを用いています。

また、2022年3月には、睡眠状態の可視化技術を持つ(株)S'UIMINに出資し、共同研究を開始しています。当社の商品開発力と、(株)S'UIMINの持つ知見を活かした戦略的パートナーシップを通じて、商品・サービスの開発を進めていきたいと考えています。このほかにも、睡眠の質を向上させるために、どんな成分をいつ、どれだけ摂取すればよいかなど、時間栄養学の観点からも基礎研究を行っています。カルビーグループでは、食を通じた睡眠課題の解決を図り、健やかさの提供に向けた新たな事業を創出することを目指しています。



カルビー初の機能性表示食品「にゅ～みん」



中期経営計画

長期ビジョン(2030ビジョン)に向けた5か年の中期経営計画(2020年3月期～2024年3月期)では基本方針のもと、事業環境の変化に対応した基盤づくりを通して、変革と挑戦による持続的成長を実現します。中期経営計画において、6つの重点課題を設定しています。

■ 基本方針

次世代へ続く成長への変革と挑戦

■ 6つの重点課題

- 1 **国内コア事業** 新たな価値の創出と高収益の実現
- 2 **海外事業** 重点4地域での収益基盤確立
- 3 **新規事業** 新たな食領域での事業確立
- 4 **経営基盤** グローバル経営と持続的成長を支える基盤への変革
- 5 **社会共創** 持続可能社会の実現
- 6 **ペプシコとの連携** 国内、海外でペプシコとの連携強化

2030ビジョン

Next Calbee

掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。

▶ 2030目指す姿

海外市場と新たな食領域を、
成長の軸として確立する

▶ 2030目標

海外売上高比率

40%超

新規食領域売上高比率

20%超

2030年

2024年3月期 中期経営計画 **到達点**

■ 財務目標

カルビーグループ	▶ 連結売上高	3,100億円
	▶ 連結営業利益	400億円
国内事業	▶ 国内営業利益率	15%
海外事業	▶ 海外売上高	800億円
効率性	▶ ROE	12%

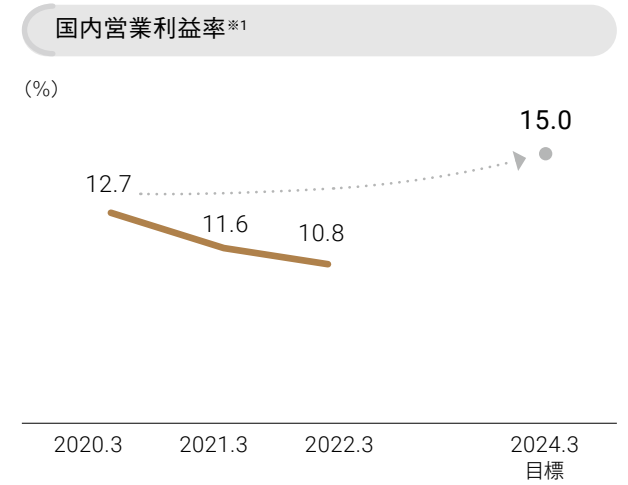
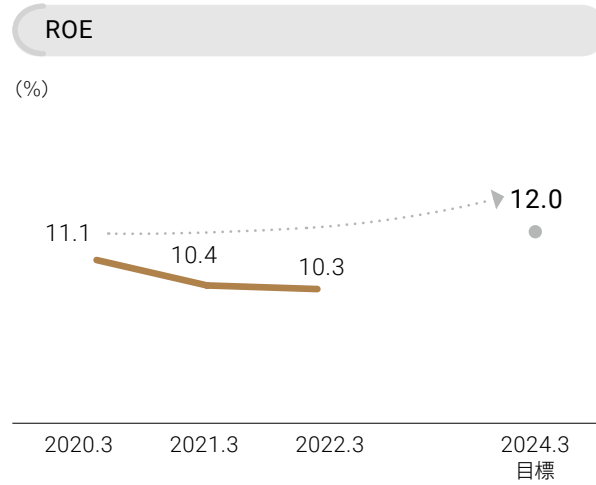
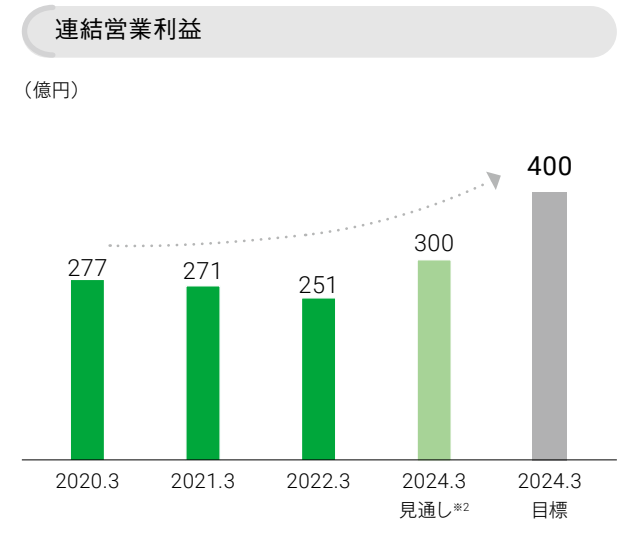
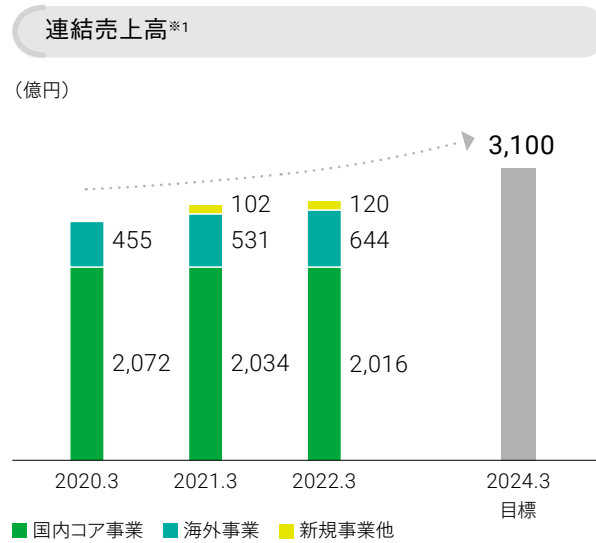
2022年

2020年3月期
中期経営計画 **開始**

■ 中期経営計画の進捗 (成果と課題)

海外事業の成長と甘しょ事業の参入などにより、連結売上高は計画どおりに推移している一方で、新型コロナウイルス感染症拡大の影響、原材料等のコスト高騰、天候不良によるばれいしょ不足により、連結営業利益は計画を下回っています。残りの2年間では、価格・規格の改定を機動的に進め、加えて、国内での新価値、高付加価値製品の拡大、海外事業の展開を積極的に進め、営業利益の回復を目指します。

	3年間の主な成果	課題認識
国内コア事業	国内コア事業の収益強化 ・価格・規格改定の実施 ・「miino」等の新スナック菓子製品の拡大 ・流通取引先との戦略的パートナーシップの拡大	・原材料等のコスト上昇の継続 ・インバウンド・国内移動の減少による土産等のプレミアム商品拡大の遅れ
海外事業	重点地域の事業拡張 ・北米・英国：M&Aによる製品ポートフォリオの拡充 ・中華圏：Eコマースでの成長とリアルへの拡大	・北米：新製品・PMIの遅れ ・中華圏：需要に対応できる供給体制の整備、製品ラインアップの拡大
新規事業	・ポテトいくつか買収による甘しょ事業への参入	・甘しょ事業の拡大
経営基盤	・ホクレンとの提携による調達強化と農業振興・活性化	・生産部門の働き方改革の遅れ ・グローバル人材育成の強化の遅れ
社会共創	・マテリアリティ重要テーマの取り組み開始 (RSPO認証パーム油導入・温室効果ガス排出量削減・TCFD開示等)	・気候変動によるばれいしょ収量の減少 ・調達網の乱れによる原材料の安定調達への課題



※1 総売上高ベース：2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用していますが、上記表記においては当該基準適用の影響を除外した金額で記載しています。

※2 2024年3月期の営業利益は300億円を見込んでいます。当初目標の400億円については、2025年3月期以降での達成を目指しています。

財務戦略

常務執行役員CFO
兼 財務経理・IR本部 本部長

早川 知佐

2009年カルビー(株)入社。2011年カルビー東証一部上場を担当。IR本部長、財務経理本部長、東日本事業本部長を経て、2022年4月より現職。税理士、CMA(日本証券アナリスト協会認定アナリスト)



2030年に海外市場と新たな食領域を、成長の軸として確立するため、国内コア事業のさらなる収益拡大と、海外および新たな食領域の事業への再投資を進めていきます。同時に、株主還元の充実と資本効率の向上を図り、企業価値の最大化を目指します。

■ CFOに求められる役割

カルビーグループの成長戦略を財務面からサポートし、実現させることがCFOの役割だと思っています。カルビーグループを取り巻く経営環境は、新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延と、それに伴うサプライチェーンの混乱、加えて、地政学的リスクを背景とした急激なエネルギーや原材料価格の高騰等、厳しさを増しています。このような経営環境においても、財務健全性を確保しつつ、攻めと守りのバランスをとりながら中長期的な成長に向けた財務戦略を実行していきます。

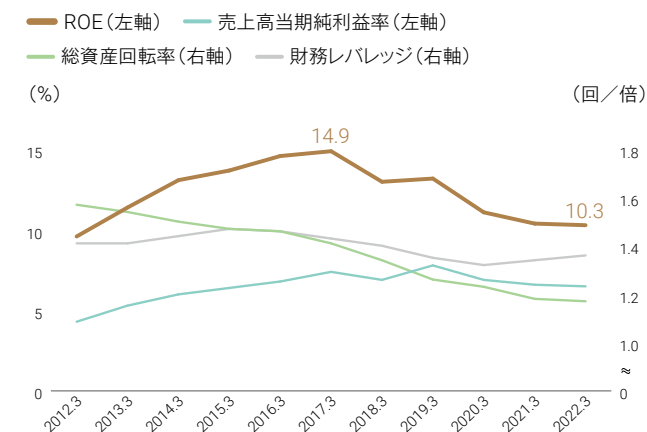
■ 資本効率と収益性向上を追求

中期経営計画(2020年3月期~2024年3月期)における重要指標の一つにROE12%を掲げています。ROEは2017年3月期の14.9%をピークに低下傾向にあり、2022年3月期においては10.3%となりました。当期純利益率は横ばい(収益認識基準適用の影響を除外した実質ベース)ですが、総資産回転率の低下と財務レバレッジが低水準にあることがROE低下の要因となっています。

高い財務安定性を確保していることは、事業環境が急変する状況において、不測の事態への備えとして強みとなり得る一方で、資産を有効に活用できていないという点は弱みでもあります。2017年3月期から2022年3月期までに、のれん(219億円増)と現預金(110億円増)により総資産は30%(547億円)増加しました。総資産回転率の向上に向けて、現預金をより成長に資する分野への投資に充てるほか、投資収益性の低い資産の見直しを行います。また、機動的な自己株式取得を含めた株主還元の充実を図ることでバランスシートマネジメントを進め、筋肉質な財務体質へと強化をしていきます。

収益性の向上に向けた取り組みとしては、①新価値・高付加価値製品の積極展開、②流通取引先との戦略的パートナーシップの推進による販売費の効率化、③DX活用等による生産効率向上・原価改善により、国内コア事業で営業利益率15%の実現を目指します。また、国内外の原材料価格等の高騰に対しては機動的な価格・規格改定を実施していきます。

ROEとその構成要素の推移



■ 持続的成長に向けた投資

中期経営計画に基づき、5か年で獲得する見込みの営業活動によるキャッシュ・フロー（1,500億円程度）および手元資金等を原資に、中長期的な視点での投資を積極的に進めています。中期経営計画開始から3年間での投資総額は545億円で、そのうち設備投資に321億円（国内コア事業266億円、海外事業54億円）、新規事業やM&A等の成長投資に224億円を投じました。国内コア事業においては、新宇都宮工場の自動倉庫の設置や「堅あげポテト」製造ラインの増設、海外事業では北米でのスナック製造工場の土地・建物取得等を実行しました。成長投資においては、北米のスナック菓子事業のポートフォリオ拡大のためWarnock社を買収し、国内では新たな食領域への参入を目的に、甘しょ事業を営む(株)ポテトかいつかの買収等を行いました。引き続き、国内コア事業の収益拡大や、海外の生産体制強化、新規事業、M&A等の成長基盤獲得、また人材育成やDX推進といった中長期的視野での投資を進めていきます。

投資案件の実行にあたっては、内部収益率（IRR）のハードル・レートを設定し、投資審査会での事前審議を経て、経営委員会や過半数の社外取締役で構成される取締役会で決議される等、ガバナンス体制を整えています。

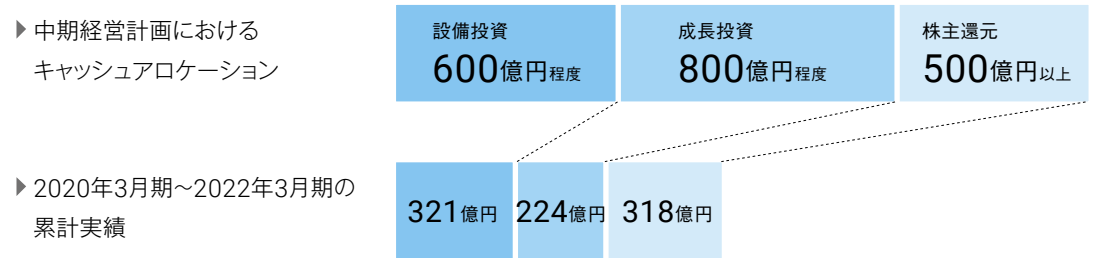
■ 株主還元の実

株主の皆様への利益還元については、経営の重要課題の一つとして認識しています。継続的な増配を目指すべく2022年3月期より新たな指標としてDOE（株主資本配当率）を導入し、従来の配当性向40%以上を目標とする計画から、総還元性向50%以上、DOE4%を目途に安定的な増配と機動的な自己株式取得を実施していく方針に変更しました。今後も株主の皆様への利益還元の一層の充実と、資本効率の向上を図っていきます。

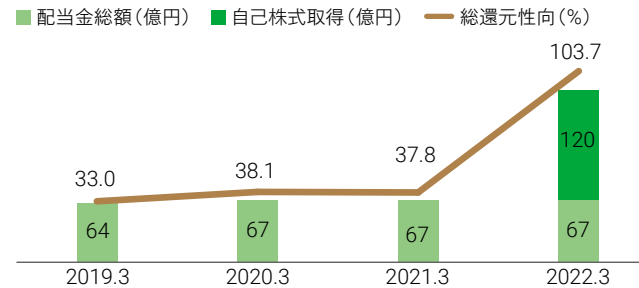
中期経営計画 5か年キャッシュアロケーション方針と進捗

国内コア事業・海外事業への設備投資と、新規事業や中長期的な視点に向けた成長投資へ資源を投下するとともに、積極的かつ継続的な株主還元を実施

- **設備投資** …国内コア事業の持続的成長・生産性向上、海外生産体制強化
- **成長投資** …成長基盤獲得のための新規事業、DX推進、M&A等
- **株主還元** …総還元性向50%以上、DOE4%（連結ベース）を目途に
安定的な増配・機動的な自己株式取得



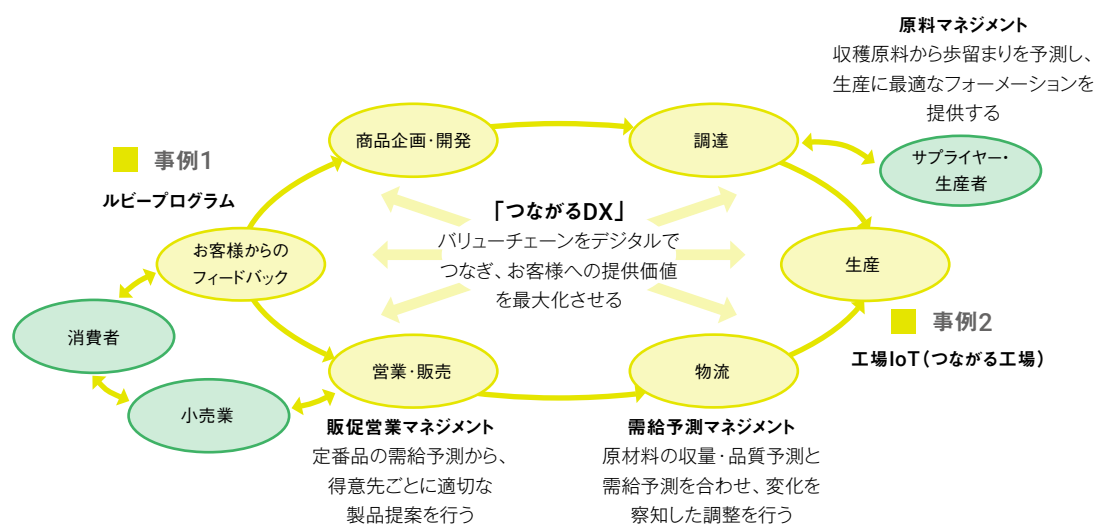
総還元性向の推移



基盤戦略1 DX(デジタルトランスフォーメーション)推進

DXで事業推進を加速する

急速な情報化社会とデジタル技術の進歩と浸透によって、人々の価値観やライフスタイルは多様化しています。このような環境下で、カルビーグループでは、原料調達からお客様までのバリューチェーンの各プロセスをデジタルデータでつなぐことによって、バリューチェーンの変革を図り、生産性の向上や新たな顧客への価値の創出を目指しています。



事例1

ルビープログラムで顧客と直接つながる

お客様と直接つながる手段の一つとして「カルビー ルビープログラム」(スマートフォンアプリ)を2020年9月にリリースし、2022年8月時点でダウンロード数は30万を超えています。本アプリでは、食べた後の商品パッケージを折りたたみ、撮影していただくことでルビー(ポイント)を貯めることができ、そのルビー

を利用してさまざまな体験プログラムや、キャンペーンに応募することができます。パッケージを折りたたむ(折りパケ)ことで、ご家庭でのごみの嵩(かさ)を減らすことができ、環境に対する意識形成にもつながっていると考えています。

これまでは、どのようなお客様がどのような場面や頻度で当社のどの製品を召し上がっているかを知ることができませんでしたが、本アプリを通じて、お客様と直接つながることで、お客様を深く知ることができるようになりました。また、本アプリでは、当社製品の販売店を検索することが可能となり、お客様にとって購入の利便性を向上させています。今後もお客様との距離を縮めることによってカルビーファンを増やし、そして新たな価値を提案したいと考えています。



マーケティング本部
CXデザインチーム マネジャー
関口 洋一

事例2

工場IoTで次世代工場モデルを構築し、生産性向上を目指す

新たなトレーサビリティシステムを構築し、2022年1月より湖南工場の製造ラインにおいて、使用原料、計量、包装、検査、箱詰等の生産に関する各種情報を1袋単位で管理、トレーサが可能となりました。お客様からの問い合わせへの迅速な対応はもちろん、各工程の作業の可視化で、より精緻な情報把握が可能となり、製品品質の向上にもつながると考えています。湖南工場では、本システムの導入に加え、製造ライン自動運転の検証やIoT基盤構築も同時に進め、DXを活用した次世代の工場モデルを目指しています。

また、2025年3月期には、最新鋭工場としての新広島工場の操業開始を計画しており、つながる工場の展開により、グループ全体での新たな技術開発や生産性の向上に取り組んでいきます。



生産本部 西日本生産部 部長
溝口 誠

基盤戦略② 人財育成

2030ビジョンを実現する人財への投資・育成を強化する

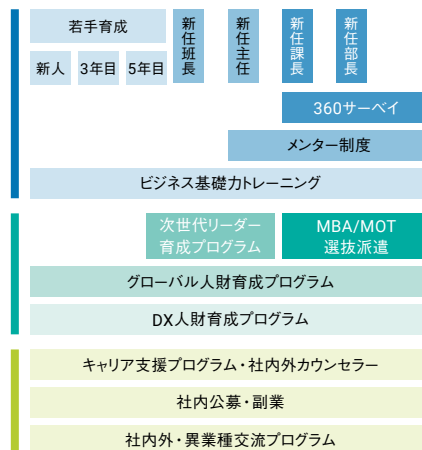
2030ビジョンの実現のために最も重要な資産は「人財」という認識のもと、顧客や社会の課題・ニーズを捉えて解決を図り、価値を創出する戦略人財として、グローバル人財およびDX人財への投資・育成を強化します。

人財育成体系

トランジション・マネジメント・ビジネス基礎力研修

次世代リーダー・グローバル人財・DX人財育成

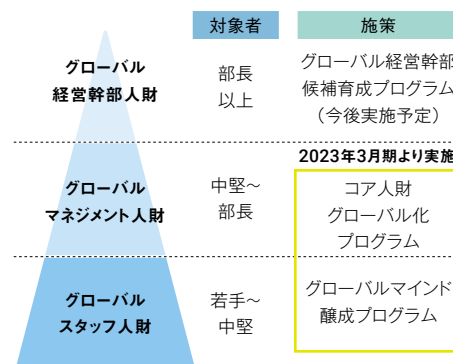
キャリア支援・越境研修



グローバル人財の育成

カルビーグループでは、成長機会の大きい海外市場での事業成長を目指しており、2030年に海外売上高比率40%以上を目標に掲げています。事業成長を加速させるためには、日本で培ったスキルや知見などの“智の泉”を挙げ、価値を生み出すグローバル人財のプールを構築することが欠かせません。特に商品開発や製造技術、マーケティングなどカルビーブランドを世界へ浸透させるために必要な機能を中心に、マネジメントやスタッフの育成を図っていきます。

グローバル人財育成プログラムの全体像



2023年3月期から二つの育成プログラムを開始しました。マネジメントの育成を目的とした「コア人財グローバル化プログラム」では、多様な国籍や価値観を持つ人々と協働し、ビジョンの実現に向けて価値創出ができるマインドとスキルを持ったリーダー人財の育成を目指します。また、若手層中心の「グローバルマインド醸成プログラム」では、グローバルの意味・意義を理解し、多文化での協働体験を通して、海外でも貢献し続ける意欲を高めていきます。将来的には、カルビーグループで働く従業員一人ひとりがグローバルマインドを持てるよう、人財の育成と組織風土の醸成を推進していきます。

DX人財の育成

さらに、カルビーグループの成長を加速するための人財として必要なのが、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ができるDX人財です。

現在は大きく二つのバリューチェーンにおいて、DX人財の育成、配置を進めています。一つは私たちのバリューチェーンの根幹である工場において、データを活用した課題解決を推進できる人財です。そのためデータ分析の手法やIoT・AIの知見を獲得するためのプログラムを強化していきます。もう一つは、お客様の行動から課題を分析する、リテールサイエンティストです。2022年3月期から「リテールサイエンティスト育成プロジェクト」を開始し、顧客の購買行動がわかるID-POS等のデータを活用した課題解決型の提案をできる人財の育成と、小売・流通業界へのより付加価値の高い提案を目指しています。

VOICE



人事総務本部
人財・組織開発部 部長 兼
D&I・スマートワーク推進室 室長

流郷 紀子

個人の成長とキャリア自律を支援し、互いに成長しあえる組織へ

カルビーグループの人財育成において大切にしていることは、一人ひとりが自身の将来のキャリアを見据え、ありがたい姿に向かって成長し学び続けるよう促すことです。希望の部門に手を挙げる「仕事チャレンジ」制度の利用や2023年3月期からスタートする「キャリア探究ノート」を活用したマネジャーとの対話などで、従業員自らの挑戦の機会を増やし、主体的にキャリアを切り拓いていくことを後押ししています。多様な人財がそれぞれの軸足を持ち、自分らしく能力を発揮し、立場や部署を超えて互いに成長しあえる機会が、全員活躍の実現につながり、持続的な事業成長の基盤になると考えています。

SECTION 3

カルビーグループのサステナビリティ

カルビーグループの原点は、戦後の食糧難において始まった、未利用の自然素材を活用した食品開発です。

以来、自然素材を活かして人々の健康に役立つ商品をつくるという想いのもと、顧客や取引先をはじめとするステークホルダーとの共創を行ってきました。今後も、企業活動を通して環境・社会・経済を取り巻く課題に対し、ステークホルダーとともに取り組むことで、社会価値と経済価値を持続的に創出するサステナブル経営を推進します。

創業者 松尾 孝(写真右)

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。



1

カルビーグループが目指すもの

2

カルビーグループの価値創造

3

サステナビリティ

4

コーポレートガバナンス

5

データ

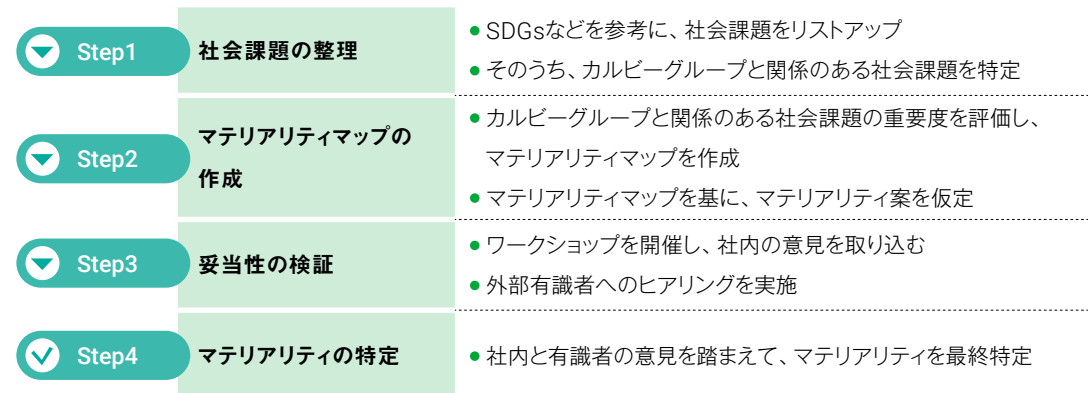
8つのマテリアリティ

環境問題、労働負荷や人権問題など企業を取り巻く社会課題のうち、カルビーグループが将来にわたって事業活動を継続するために重要な課題をマテリアリティとして定め、重点テーマを設定しています。重点テーマの取り組みを通じて、経営のリスクを回避し、イノベーション創出の機会を捉えていきます。

▶ カルビーグループのマテリアリティ

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| ① 食の安全・安心の確保 | ⑤ 地球環境への配慮 |
| ② 健やかさと多様なライフスタイルへの貢献 | ⑥ 人・地域社会・コミュニティとのつながりの深化 |
| ③ 農業の持続可能性向上 | ⑦ 多様性を尊重した全員活躍の推進 |
| ④ 原料調達・物流の効率化と安定的な確保 | ⑧ コーポレート・ガバナンスの強化 |

▶ マテリアリティ特定のプロセス

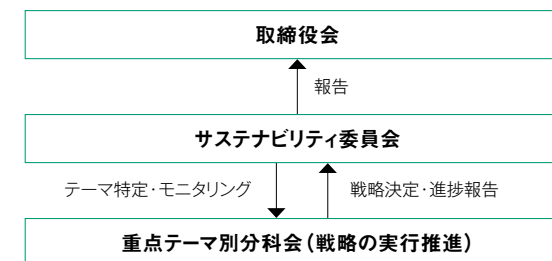


マテリアリティマップ



サステナブル経営の推進体制

サステナビリティ委員会では、カルビーグループのマテリアリティの決定と、各分科会で推進する重点テーマのロードマップの審議および進捗状況のレビューを行っています。また、その内容を取締役に定期的に報告しています。



▶ サステナビリティに関する取り組みの詳細については、WEBサイトをご参照ください。 <https://www.calbee.co.jp/sustainability/>

1 食の安全・安心の確保

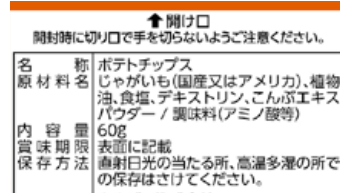


安全で安心な製品の提供は最も重要な社会的責任です。カルビーグループはお客様の声に常に耳を傾け、指摘を改善に活かすことにより、バリューチェーン全体での品質保証体制を強化しています。

安全・品質に関する予防と監視

原材料調達の安全性遵守

食品表示法に基づく食品表示基準が2017年9月に改正・施行され、国内で作られたすべての加工食品に対して、主たる原材料の産地をパッケージの原材料表示に記載することが義務づけられました。安全を確保するための法令遵守において、カルビーグループでは2022年3月までに、すべての国内製品での対応を完了しています。また、原材料については、安全性と品質の保持・向上のために現地へ赴き監査を実施しています。



原料原産地表示への対応



原材料の実地調査風景



製品の品質検査を行っている様子

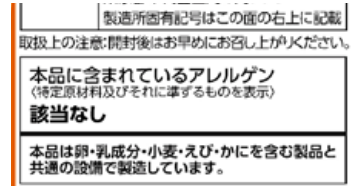
製造工程における品質管理・検査の強化

異物混入防止の対策として、製造現場でのX線検査装置や金属検出器、モニタリングカメラの導入などの取り組みを行っています。また、包装パッケージにおける原材料の記載ミスを防ぐため、製品の中身と包装フィルム的一致を確認する「間違い防止照合システム」を導入しています。

安心への取り組み

食物アレルギーへの対応

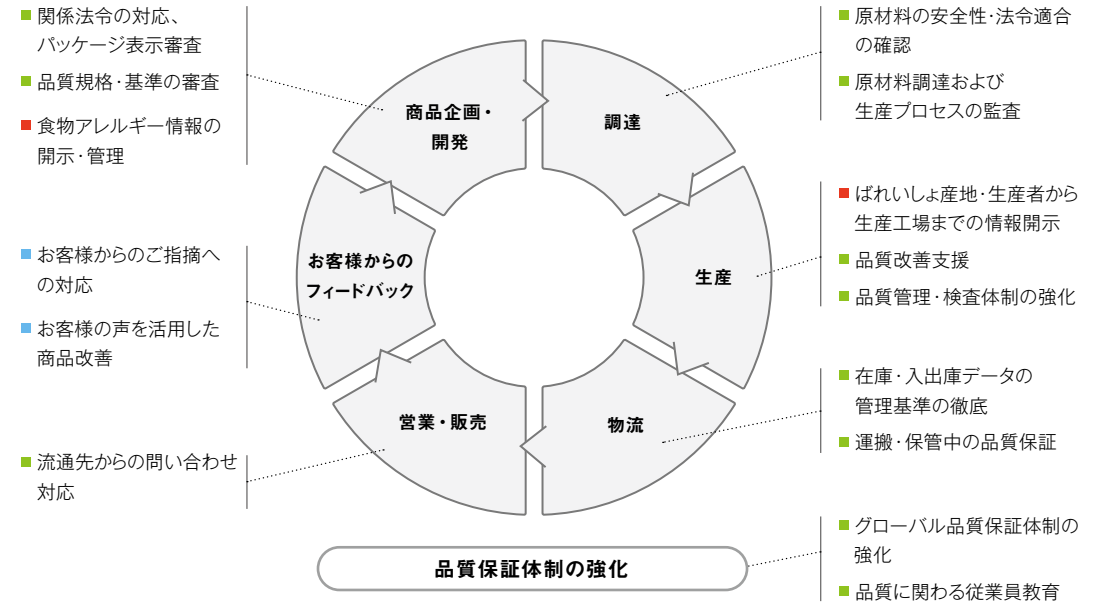
食物アレルギーへの対応は細心の注意を払って取り組むべき課題です。その取り組みとして製品パッケージ上でアレルゲンが一目で分かる表示を採用し、原則、原材料表記の下に目立つデザインで表示しています。また、お客様からのご指摘を活かして、アレルゲンが含まれていない商品には「該当なし」と表記しています。ホームページでも商品ごとのアレルゲン情報を掲載しています。



アレルゲンに関するパッケージの表示例

バリューチェーンを支える品質保証体制

■安全・品質に関する予防と監視 ■安心の取り組み ■お客様の声を活用した商品改善



2 健やかさと 多様なライフスタイルへの貢献



お客様の嗜好が多様化する中、カルビーグループは健やかさに配慮した製品を提供し、お客様の多様なライフスタイルのサポートに貢献します。

KPI

販売商品の塩分相当量※1:

2024年3月期 **20%削減** (2019年3月期比)

タンパク質を多く含む商品売上構成比※2:

2024年3月期 **10%**

※1 販売した全商品重量に占める販売した全商品の塩分含有量 ※2 総エネルギー摂取量に占めるタンパク質の構成比が13%以上のもの

健やかさに配慮した商品の提供

塩分量の削減と不足しがちな栄養素の補給

カルビーグループは、自然素材の持つ力を活かし、栄養バランスを意識したカラダ思いの製品を提供します。多様化する食生活の中でも、健やかなくらしのために適正コントロールすべき栄養素として、塩分とタンパク質に着目しています。各主要製品における最適な塩分量を検討し、素材本来の味を活かした製品づくりに取り組むとともに、塩分量の削減に向けた取り組みを進めています。

タンパク質は、健やかなくらしのために不可欠な栄養素でありながら、不足しがちな栄養素でもあります。カルビーグループではタンパク質に注目した製品として「さやえんどう」をはじめ、そら豆を丸ごとフライした「miino」や「グラノーラプラス プロテインin」などの製品を展開しています。



塩分量を35%カットした「かつばえびせん」



タンパク質を手軽に摂取できる「グラノーラプラス プロテインin」



Plant Based Calbee

Plant Based商品の開発

「Plant Based Lifestyle Lab」は、植物性食品を取り入れた新しいライフスタイルの普及・啓発と、植物性食品の活用を通じた持続可能な社会の実現を目指す一般社団法人です。(株)パソナグループ、カゴメ(株)、不二製油グループ本社(株)など複数の企業が連携し、2021年10月に設立されました。カルビーグループも健やかさに配慮した新規領域を探索すべく参画しています。

カルビーグループは、植物由来の原材料を使用したプラントベース食をもっとおいしく身近なものにするため、「Plant Based Calbee」プロジェクトを立ち上げさまざまな製品を提供しています。2022年3月に、大豆粉を発酵させた植物性の飲むヨーグルト「SOYぐる」、大豆由来のシリアル食品「SOY's flakes(ソイズ フレーク)」、さらに植物生まれのデザート「Planty Plantie(プランティー プランティー)」シリーズから、アイス(氷菓)とチーズケーキ風デザートを発売しました。

※一部商品は販売を終了しています。



大豆由来のシリアル食品「SOY's flakes」



大豆からできたヨーグルト「SOYぐる」



乳製品の代わりに大豆を使用したアイス「Planty Plantie」シリーズ

3 農業の持続可能性向上

カルビーグループが培ってきたばれいしょの専門性を活かし、新品種の開発や農作業の支援を行うことで、安定的な原料ばれいしょの調達ならびに農業の生産性と持続可能性の向上へ貢献します。

常務執行役員
カルビーポテト(株) 代表取締役会長

中村 一浩

1984年カルビーポテト(株)入社。フィールドマンやばれいしょの新品種開発、カルビー北海道事業本部長、カルビーポテト代表取締役社長等、圃場から販売までのあらゆるバリューチェーンの部門を経験。2021年4月より現職。



KPI
国産ばれいしょ調達量:2030年
40万トン
(2019年3月期比:20%増)

環境に配慮した持続的な調達:ばれいしょの安定調達

取り巻く事業環境と課題認識

カルビーグループは、ばれいしょをはじめとした自然素材を活用した製品を製造しており、事業継続の上で農業が健全に営まれ続けることが欠かせません。直近2年は気候変動による干ばつ等の影響を受け収量不足が発生しました。このような中、安定的な調達の維持と農業の生産性向上、持続可能性向上に貢献するため、ばれいしょの品種開発や生産者への支援に取り組んでいます。



生産者へのフィールドマンによる栽培支援の様子

安定調達に向けた施策

1) 品種の開発

これまで国内外の研究機関と連携しながら、収量・品質・耐病性・貯蔵性・加工適性の観点から品種開発を行ってきました。2017年にはカルビーグループ独自の新品種として従来に比べ病害虫に強い「ぼろしり」を登録しました。また、気候変動に対応した耐暑性の品種開発も進めています。今後、2030年までに新たに4品種の開発を目指します。

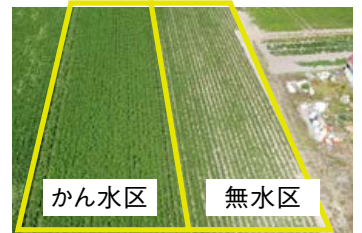
2) 科学的栽培の推進

カルビーグループでは、科学的根拠に基づいたばれいしょ栽培技術による調達を進めています。栽培情報を一元管理し、データに基づいたアドバイスを生産者へ行っています。その一つとして、ばれいしょにとって必要な土壌水分を維持するため、圃場に土壌水分計を設置し、生産者のスマートフォンアプリへかん水を行うタイミングを提案するシステムの実証実験を行っています。これらの施策により、ばれいしょ収量の最大化につなげています。また、これまでばれいしょの栽培経験がなかった生産者には生産技術のサポートをすることで、ばれいしょの新規生産者を増やす取り組みを行っています。

今後は生産者情報や圃場情報、栽培情報、気象情報、貯蔵情報を関連づけるプラットフォームの運用を推進します。また、ばれいしょ以外の作物においてもデータ管理を展開していくことにより、科学的栽培を推進していきたい考えです。



圃場に設置した土壌水分計の端末



土壌水分計による、かん水区と無水区の比較

3) 農業の省力化

ばれいしょは農作業の中でも特に栽培に重労働を要する作物です。全国的には生産者戸数が減少し、一戸当たりの農地規模が拡大する中で、労働力不足が深刻な課題となっています。カルビーグループでは、栽培・収穫作業の請負等も行い、農作業の省力化と作付面積の拡大を図っています。



2畝を同時に収穫できる2 rowハーベスター

4) 産地の分散化

豪雨災害や気温上昇等、近年気候変動がばれいしょの栽培に与える影響が拡大しています。カルビーグループでは、気候変動リスクへの対策として、産地分散による収量および品質の確保に取り組んでいます。具体的には、北海道ではホクレン(ホクレン農業協同組合連合会)と連携し、ばれいしょが栽培されていない地域における栽培を推進し、また東北・九州北部エリアでは、水田転作作物としてばれいしょ栽培への転換を進めています。

5) 供給先の多様化

国産ばれいしょの調達量拡大を目指す中で、その年の天候などによっては収穫量が計画を大きく上回ることもあります。その場合でも翌年以降も生産者が安定して栽培を続けるためには、調達したばれいしょを余剰にさせることなく販売できる力が必要です。国内での加工・販売においては、ポテトチップス等の製品だけでなく、青果用ばれいしょや業務加工用、業務冷凍商品等の販売も強化しています。また、国産ばれいしょの海外グループ工場への輸出にも取り組み、国産ばれいしょの調達量拡大・安定調達を目指しながら、供給先を多様化する取り組みも行っています。

今後の課題

直近の2年間において気候変動による収量不足が発生したことから、2024年3月期の目標であった国産ばれいしょ調達量40万トンについては、達成目標時期を2030年に変更しました。農業の持続可能性の向上として、品種の開発や農作業の省人化などの施策を行ってきましたが、目下直面している気候変動の施策についても、社会共創を通じてバリューチェーンを強化し、解決していきます。



開花したばれいしょの圃場



貯蔵されるばれいしょ

4 原料調達・物流の効率化と安定的な確保

カルビーグループは、原材料の調達、商品企画から生産・販売までの一貫したサプライチェーンを構築し、お客様に製品を届けています。事業を取り巻く環境変化やさまざまなリスクに対応し、サステナブルな原材料の調達に努めています。



KPI
認証パーム油:2030年
100%使用

環境に配慮した持続的な調達: 認証パーム油の使用

カルビーでは、2022年9月より、環境や人権に配慮したパーム油を製品に使用していることを証明する「RSPO認証マーク^{*1}」を主力製品4種類6品目のパッケージに表示しています。2022年10月からは、連結子会社であるジャパンフリトレー(株)の一部製品にも表示を開始し、対象を順次拡大していく予定です。



パーム油は、アブラヤシの果実から採れる油の総称で、世界で最も生産されている植物油です。近年、パーム農園の開発に起因する環境破壊、強制労働や児童労働などの人権侵害が大きな社会問題として指摘されています。カルビーグループは、主にフライ工程などに調理油としてパーム油を年間約4万トン調達しており、重要な原材料となっています。カルビーグループでは、2030年までに認証パーム油100%使用とする目標を掲げ、段階的な導入を進めています。2020年1月、環境や人権に配慮したパーム油の生産と利用を促進する非営利組織「RSPO」に加盟しました。2021年3月期は、ブック&クリーム方式^{*2}クレジットとして年間使用

パーム油^{*3}に相当する約4万トンを購入しました。2021年7月から、順次国内工場にてマスバランス方式^{*4}の認証パーム油の切り替えを開始し、すでに国内の全工場に同方式を導入済みです。

- ※1 RSPO認証マーク:RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil:持続可能なパーム油のための円卓会議)が定める既定の条件(商品に使用されるパーム油由来の成分のうち95%以上を認証油とするなど)を満たした場合に、企業が使用可能となるロゴマーク。
- ※2 ブック&クリーム方式:認証パーム油のクレジットが生産者と最終製品製造者・販売者との間でオンライン取引されるモデル。生産者が認証パーム油の生産量に基づいて発行した認証クレジットを、最終利用者が購入することで、認証パーム油の生産者を支援する仕組み。
- ※3 年間使用パーム油:フライ工程などの調理油として購入するパーム油の年間使用相当量。
- ※4 マスバランス方式:認証パーム油が製造・流通過程ではかの非認証パーム油と混合される認証モデル。物理的には非認証パーム油も含んでいるが、認証農園から供給された認証パーム油の量は保証される。

PICK UP

人権・環境に配慮した調達方針

2021年に改定された「カルビーグループ行動規範」を基に、カルビーグループでは事業を取り巻く大きな社会環境の変化に対応すべく、2022年4月に「カルビーグループ調達ポリシー」を改定しました。サプライチェーン上の人権・環境課題などの解決に取り組み、取引先と協働して持続可能な社会を実現していきます。

2022年4月には、「カルビーグループ パーム油調達方針」を制定しました。NDPE(森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ)を支持し、取引先とともに持続可能性に配慮したサプライチェーンから認証されたパーム油の調達を進めていきます。

また、英国法“Modern Slavery Act 2015”への対応として、2017年3月期以降「英国現代奴隷法に関する表明」を毎年公表しており、サプライチェーンにおける強制労働、人身取引の防止を表明しています。

▶ 人権・環境に配慮した調達方針の詳細については、WEBサイトをご参照ください。
<https://www.calbee.co.jp/sustainability/policies.php>

カルビーグループ調達ポリシーの項目

- I 法令および社会規範等の遵守・公正な企業活動の推進
- II 人権の尊重
- III 地球環境の保全・保護
- IV 品質・安全性の確保
- V 社会との調和と共創

5 地球環境への配慮



カルビーグループは、自然素材を活かした製品を生産しており、環境保全に対する社会的責任があると考えています。温室効果ガス排出量削減やTCFDシナリオ分析を含む気候変動対策、資源循環の推進やプラスチック削減などの循環型社会の実現に取り組み、地球環境の保全に取り組んでいます。

KPI			
温室効果ガス総排出量:2030年	30%削減*	廃棄物排出量:2030年	10%削減*
製品フードロス:2024年3月期	20%削減*	環境配慮型素材:2030年	50%使用
水の総使用量:2030年	10%削減*	環境配慮型素材:2050年	100%使用
※ 2019年3月期比			

温室効果ガス排出量削減

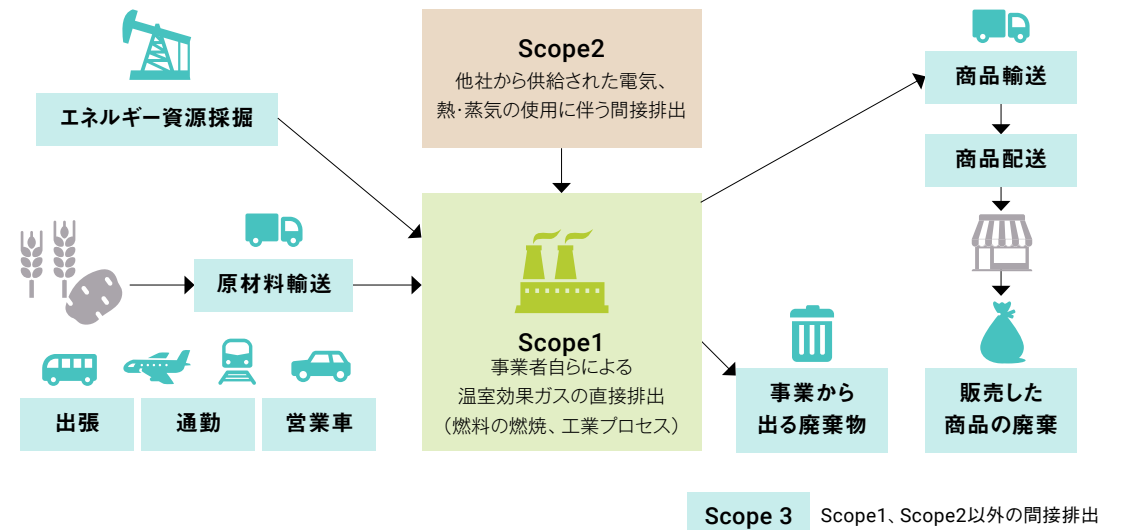
カルビーグループは、気候変動緩和策として温室効果ガス(GHG)排出量削減に取り組み、2030年までに温室効果ガス総排出量を2019年3月期比で30%削減することを目標として掲げています。さらに、2050年にはScope1、2で温室効果ガス排出量実質ゼロを目指しています。この目標実現のため、水力や太陽光など再生可能エネルギー電源に由来するCO₂フリー電力への切り替えや、J-クレジット制度^{*1}によるカーボンオフセット電力に加え、従来型の非化石証書^{*2}を付帯した電力の購入を

進めてきました。また、2020年3月期から栃木県宇都宮市の生産拠点において近隣の他企業との協業による「清原スマートエネルギーセンター」による工場間一体省エネルギー事業に参画しています。センターで作られた電力と熱を共同利用する仕組みで、事業所単独では難しい大幅な省エネ(約20%・約11,500kL/年)と省CO₂(約20%・約23,000t/年)^{*3}を実現しました。カルビーグループは、引き続き、さらなる省エネを進め、温室効果ガス排出量削減と再生可能エネルギーの拡大に取り組みます。

※1 J-クレジット制度:再生可能エネルギーの活用によるCO₂等の排出削減量を、クレジットとして国が認証する制度

※2 非化石証書:石油や石炭などの化石燃料を使っていない非化石電源(電気をつくる方法)で発電された電気が持つ「非化石価値」を取り出し、証書にして売買する制度

※3 コージェネレーションを核とするエネルギーセンターから送られる電力と熱を対象とする削減率(2015年度比・2020年実測値)



資源保全／循環型社会の実現

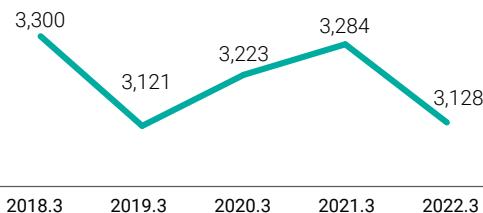
カルビーグループは、賞味期限切れで廃棄されるフードロスを削減するため、段階的に製品の賞味期限の延長に取り組んできました。2020年3月期は「ポテトチップスクリスプ」、ポテトチップスへ、また、2021年3月期は「Jagabee」「じゃがりこ」などへ対象を拡大させました。また、カルビー規格基準値に則ったオペレーションの強化も定期的を実施し、製造工程の不具合や原材料の品質不良による廃棄を抑え、フードロス削減に取り組んでいきます。

さらに、資源循環型社会の実現に向けたゼロエミッションの推進として、分別収集や廃棄物発生量の抑制、残渣の飼料化など、3R (Reduce (リデュース)、Reuse (リユース)、Recycle (リサイクル)) を徹底しています。生ロス*や汚泥などの水分量を減らす取り組みを進め、廃棄物量の削減を実現し、2022年3月期の再資源化率は99.6%を達成しています。

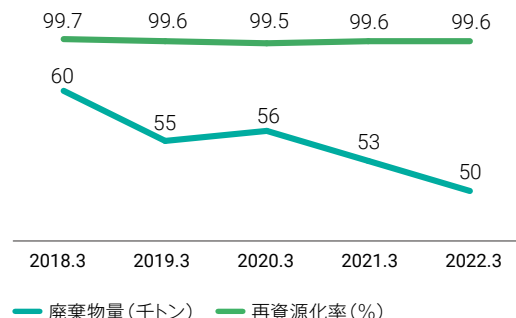
* 生ロス:ばれいしよの製品化できない切削屑や皮などの総称

水使用量

(千m³)



廃棄物量・再資源化率



(注) 対象範囲はカルビー(製造拠点とR&Dセンター)とカルビーポテト(製造拠点)、ジャパンフリトレー(製造拠点)

プラスチック容器代替・削減

カルビーグループは、1983年、油脂を使用する製品の品質劣化を防ぐために、アルミ蒸着多層フィルムを開発し、製品パッケージに導入しました。その後、さまざまな改良を重ね、製品品質の良好な状態を保つことに注力するとともに、薄膜化やサイズ縮小によるプラスチックの使用量削減を実現してきました。また、2019年5月に政府が発表した「プラスチック資源循環戦略」に対応し、2021年3月期、プラスチック資源循環に関する2030年および2050年の目標を定めました。この目標実現に向け、スタンドパウチ製品の包装材料を、順次、バイオマスPET*およびバイオマスインキに切り替えを進めるとともに、紙を使用した製品の拡大などに取り組んでいきます。

* バイオマスPET:石油由来のプラスチックの一部を植物由来原料に置き換えたPET樹脂で、環境負荷低減を図ることを目的としたプラスチックの種類の一つ。



包装材料にバイオマスPET*を採用した「シンポテト」

PICK UP

「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画

カルビーグループは、「生物多様性のための30by30アライアンス」の設立趣旨に賛同し、一般社団法人「企業と生物多様性イニシアティブ (JBIB)」に参画しました。「30by30」とは、2030年までに陸域および海域の30%以上を健全な生態系として保全しようとする目標です。カルビーグループは、生物多様性の保全・保護にも積極的に取り組み、環境・社会・経済を取り巻く中長期的な課題解決に取り組めます。



TCFDフレームワークに基づく開示



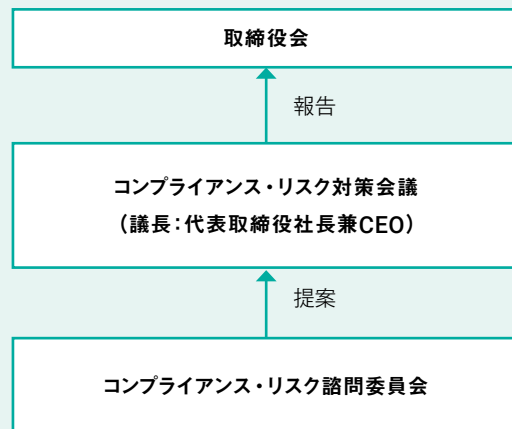
カルビーグループは、気候変動が事業の持続的成長に影響を及ぼす重要課題であると認識し、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言を踏まえ、気候変動シナリオ分析に着手し、以下の枠組みで取り組みを進めています。

ガバナンス

気候変動に関わる課題は、事業活動の持続性の重要なテーマとして捉え、代表取締役社長兼CEOがプロジェクトオーナーとなり、経営企画本部、サステナビリティ推進室を含めたバリューチェーンに関わるメンバーで、気候変動シナリオの検討を実施しました。検討したシナリオに基づき最重要リスクと機会の特定、ならびにその対応策を策定し、経営委員会の審議を経て、取締役会に報告しています。策定したリスクと機会の対応策については、中長期の経営戦略に反映していきます。

リスクマネジメント

事業への影響度、発生頻度によるリスクレベルを総合的に評価し、気候変動を事業継承に影響する重要なテーマとして捉えています。評価した重要リスクは、コンプライアンス・リスク諮問委員会が妥当性を検証し確認した上で、代表取締役社長兼CEOが議長であるコンプライアンス・リスク対策会議が決定した重要なリスクの内容と対策を、取締役会に報告します。



指標と目標

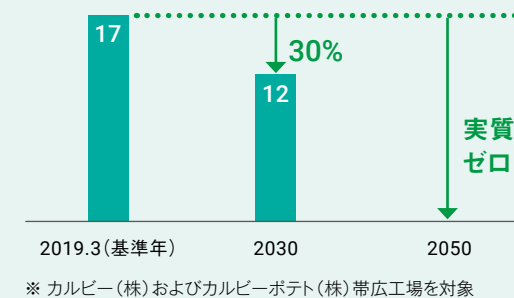
指標

温室効果ガスの排出抑制に向けて、2030年までに温室効果ガス総排出量を2019年3月期比で30%削減することを目指します。さらに、2050年にはScope1、2で温室効果ガス排出量実質ゼロを目指します。また、気候変動の影響による被害を回避・軽減するべく、気候変動に適応したばれいしょ新品種の開発、東北・道央産地のばれいしょ契約面積の拡大を推進します。

目標

気候変動に適応したばれいしょの新品種を出願登録(2030年:4品種)
東北・道央産地のばれいしょ契約面積を拡大(2030年:ばれいしょ収量1.5万トン増
2019年3月期国産ばれいしょ調達量の約4.5%に相当)

温室効果ガス排出量の目標 (万トン)



戦略・シナリオ分析

気候変動による中長期の事業リスクと機会の特定にあたり、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）やIEA（国際エネルギー機関）などが発表する「世界の平均気温が4℃以上上昇する」4℃シナリオ、「世界の平均気温がパリ協定で合意した2℃未満の上昇に抑える」2℃シナリオの2つのシナリオで、温室効果ガス排出規制による影響と、主要原料（ばれいしょ）の調達と生産を中心に分析し、整理しました。その結果、2℃シナリオでは災害の激甚化による工場と原料生産地の直接的な被害と、環境意識の高まりによる消費者行動の変化が大きなインパクトになり、4℃シナリオでは災害の激甚化による

工場と原料生産地の被害に加え、日照時間不足によるばれいしょ収量の減少の影響が大きいことが分かりました。

これに対して、自社の温室効果ガスの削減に努めるとともに、ばれいしょの品種転換や品種開発、産地の分散化を進めます。また、エシカル消費への対応や、持続可能な原料の商品開発などが機会の創出になると考えています。今後は、継続的にリスク・機会の見直しや対応策の具体化を進め、中長期の経営戦略に反映させることで、社会共創を実現する企業活動に取り組んでいきます。

気候変動シナリオに基づくリスクと機会

分類	リスク項目	事業への影響	影響度 ^{※1}	時期 ^{※2}	リスク対応策	機会
移行 リスク	炭素価格の上昇	炭素税導入により工場の操業や原材料などのコストが増加する。	小	中期	▶再生エネルギーの使用 ▶メタネーション（水素と二酸化炭素からメタンガスを生成し、燃料化）の使用	<ul style="list-style-type: none"> ● エシカル消費に対応した商品開発 ● 環境配慮型素材を使用した包装容器への転換 ● 気候変動に対応したばれいしょの品種開発と転換 ● 農業の省人化による原料調達確保・拡大 ● 持続可能な原料の探索と商品開発 ● 長期保存が可能な食品の開発
	消費者の環境意識の高まりによる行動変化	気候変動によって環境に配慮した商品へ消費行動が拡大する。	中	中期	▶環境配慮型商品や認証商品への取り組み	
	石油由来プラスチックの使用規制	石油由来原料の規制によって包材価格が上昇する。消費者意識が高まり、バイオマスプラスチック使用商品の選択が高まる。	中	中期	▶リサイクルの推進 ▶脱石油由来プラスチックへの転換	
物理的 リスク	平均気温の上昇による原材料育成影響	気温上昇によってばれいしょの比重の低下が発生する。	小	中期	<ul style="list-style-type: none"> ▶ばれいしょ品種の転換・開発 ▶栽培技術の確立 ▶産地の分散化 ▶海外産ばれいしょの輸入ルート確保 	
	降水・気象パターンの変化	降水・気象パターンが変化することで、日照時間が減少し、ばれいしょの生育不良や収量の低下が発生する。	大	中期		
	異常気象の頻発化（豪雨、台風、洪水など）	暴風雨などにより収穫時期のばれいしょ圃場の被害が拡大、工場の被災や物流寸断が長期化することで調達・生産・供給量が減少する。	大	短期		
					▶異常気象を想定したBCPの策定 ▶ハザードマップに基づく工場建設	▶主要商品の生産拠点の分散化 ▶海外グループ工場からの供給

※1 営業利益 大:50億円以上、中:20~50億円、小:20億円以下 ※2 短期:2024年、中期:2030年頃

6 人・地域社会・コミュニティとの つながりの深化

カルビーグループは、人・地域社会・コミュニティに関わる社会課題に向き合い、「環境(自然の恵み)」「食(おいしさ、楽しさ)」「健康(健やかさ)」の領域でステークホルダーとのつながりを深めています。

KPI

フードコミュニケーション*
参加者数 累計(5カ年):
2024年3月期 **40万人**

※ カルビー・スナックスクール、工場見学などの食育活動

フードコミュニケーションの活性化

食の楽しみ、正しい食の知識、健全な地球環境の大切さを共有するフードコミュニケーションを通じて、あらゆる世代の人々との対話を進めています。中でも、子どもたちに向けた食育活動と、国内の一部工場で開催している工場見学に力を入れており、新型コロナウイルス感染症拡大下においても、オンラインを活用しながら、コミュニケーションを図っています。



食育活動

2003年からカルビー・スナックスクールを開始。2020年から朝食の重要性をテーマにしたプログラムも加わり、累計参加者は72万人以上。



工場見学

現在は国内3工場(清原工場・北海道工場・広島工場)で実施。2020年からオンライン工場見学を開始。



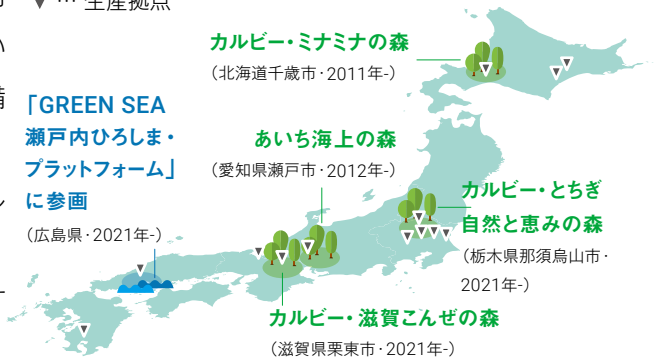
お菓子コンテスト～小学生のアイデアを実現～

ものづくりの楽しさを子どもたちに知ってほしいという思いから、お菓子のアイデアを募集する「お菓子コンテスト」を2011年より実施。2022年3月期は、テーマ「もし学校にあるものがおいしいお菓子になったら」のもと、計692作品の中から上位2作品を試作しました。

地域社会への貢献

森林整備による持続可能な水質資源循環への取り組み

カルビーグループの製造現場は、地下水の利用を通して水源域にある森林の恩恵を受けています。そのため、生産拠点周辺地域の森林整備活動や海洋プラスチックごみ削減に取り組み、持続可能な水源涵養機能の維持・向上を目指しています。森林整備活動は従業員自らが行き、自然の恵みを再認識し、貴重な地下水を利用する責任を考える機会になっています。



PICK UP

創業の地・広島県と包括的連携協定を締結

カルビーと広島県は、県民サービスの向上・地域社会の活性化を目的として、2022年5月に包括的連携協定を締結しました。なお、カルビーは広島市佐伯区に新工場の建設準備を進めています。(2025年3月期中の操業開始を予定)



7 多様性を尊重した全員活躍の推進

人財は「Next Calbee」の実現に向けた事業変革に最も重要な資産であり、持続的成長に必要なイノベーションの原動力です。ライフの充実とワークの効率・パフォーマンス向上の好循環を生みだし、働きがいを実現させます。

カルビーグループの人財戦略

従業員一人ひとりが自由闊達に高い妥協点を共有するプロフェッショナル集団になるべく、ダイバーシティ&インクルージョンや共感型マネジメントによる組織と人財の持続的な進化を進めています。仕事の質を上げる働き方改革は、従業員の行動に大きな変化をもたらしています。さらに、人財に求める価値観として「Calbee 5 Values」(「挑戦」「好奇心」「自発」「利他」「対話」)を定め、従業員の意識が短期的な成果だけに偏ることなく、中長期的なイノベーションの創出に挑戦することを後押ししています。



従業員エンゲージメント

2019年3月期より「カルビーグループメンバーシップサーベイ」を実施し、従業員の働きがいを可視化しています。職場でのマネジメントや風土改革の取り組みを通して、貢献意欲は高い水準にありますが、各部門での課題も見えてきました。分析結果はワークショップを通じて役職者にフィードバックし、日々のマネジメントでの工夫・改善を図っています。

サーベイ総合スコア*

※ 6つのコア項目のスコア平均値を算出しています。
①成長機会、②貢献機会、③相互信頼、④貢献意欲、
⑤勤続意思、⑥誇り

2022年3月期	3.45
2021年3月期	3.48
2020年3月期	3.35

(カルビー単体/5点満点)

共感型マネジメントによる組織と人財の持続的な進化 一人ひとりの自律と成長を促す「1on1」

メンバーとマネジャーとの対話を通して、従業員の自律と成長を促す「1on1」を導入しています。毎年、全役職者にコーチングスキルの獲得やマネジャー同士の対話の機会を通して、メンバーの想いや考えを引き出すトレーニングを行っています。



ダイバーシティ&インクルージョンの推進

多様な人材が、組織の中で公平にチャンスを持ち、それぞれの持つ自分らしさを活かしながら組織や会社の成果を生み出すダイバーシティ経営を目指しています。

女性管理職比率

目標: 30%超 (2024年3月期)

実績: **23.3%**

(2022年4月)

将来的には管理職の女性比率が従業員比率と同等の約半数になることを目指し、トップマネジメントによるリーダーシップのもと、計画的で継続的な女性の登用と、各種研修やワークショップの実施、働きやすさや働きがいのある職場環境整備を進めています。

VOICE



生産本部 西日本生産部 人事担当部長
種橋 直実

生産現場のダイバーシティに取り組んでいます。

女性管理職登用が進みづらかった生産部門で計画的な人材育成に着手しています。候補者には「女性リーダー育成プログラム」への参加を積極的に促し、2022年4月時点で女性管理職が20人に到達。2012年比で約3倍に増加しました。

男性育児休業取得率

目標: 100% (2024年3月期)

実績: **28.8%**

(2022年3月期)

より柔軟に育児休業を取得しやすい環境づくりに取り組んでいます。男女を問わず希望する従業員が仕事と育児を両立できる環境の整備や、役職者向けの説明会を実施し、従業員の子育てを支援しています。

障がい者雇用率

目標: 2.5% (2024年3月期)

実績: **2.66%**

(2022年3月期)

障がいの有無にかかわらず全員活躍する企業を目指し、2007年に特例子会社カルビー・イートーク(株)を設立しました。2拠点の事業所で、土産商品の包装などを行っています。



働き方改革

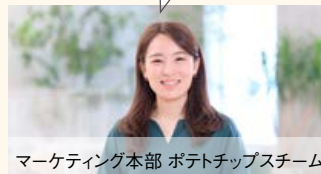
より柔軟な働き方を支援・推進することで、従業員一人ひとりが、心身ともに健康で働きがいを感じながら能力をいかんなく発揮できる環境づくりを進めています。

進化を続ける「Calbee New Workstyle」

2020年7月から、オフィス勤務者を対象に原則モバイルワークを推進しています。2021年2月に「カルビっとワーカー(社外の副業人材活用)」、12月に全社員を対象に副業制度を導入。社内にある知と新しい知の掛け合わせにより、新たな価値創造を加速します。



VOICE



マーケティング本部 ポテトチップスチーム
舟橋 桃代

本業×副業で、インtrapersonalダイバーシティを高める。

大学の非常勤講師と、花関連の事業で副業を行っています。自分のやりたいことが明確になり、どうすれば実現できるかを考えたときに、副業という選択肢がありました。本業×副業のライフスタイルで、個の多様性を広げていきたいです。

外部評価



なでこ銘柄2022

女性活躍推進に優れた企業として経済産業省・東京証券取引所により選出されました。

健康経営優良法人2022
(大規模法人部門)


優良な健康経営を実践している企業として、経済産業省・日本健康会議により3年連続で選出されました。

がんアライアワード2021 ゴールド
(最高位)

がんを治療しながら働く人を応援するアワードにおいて、最高位となるゴールドを受賞しました。

マテリアリティに基づく重点テーマと主な施策

カテゴリ	マテリアリティ	重点テーマ	目標達成への主な施策	目標 (KPI)	2022年3月期実績	SDGsとの対応
商品を通じた貢献	1 食の安全・安心の確保 ▶ 関連ページ P32	安全・品質に関する 予防と監視／ 安心への取り組み／ お客様の声を活用した 商品改善	—	—	—	
	2 健やかさと多様なライフスタイルへの貢献 ▶ 関連ページ P33	健やかさに配慮した 商品の提供	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製品塩分量の段階的削減 ■ タンパク質を多く含む商品の売上構成拡大 	2024年3月期 <ul style="list-style-type: none"> ■ 販売商品の塩分相当量*1 20%削減 (2019年3月期比) ■ タンパク質を多く含む商品売上構成比*2 10% 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 6.9%削減 ▶ 5.8% 	
サプライチェーンを通じた貢献	3 農業の持続可能性向上 ▶ 関連ページ P34	環境に配慮した 持続的な調達： ばれいしょの安定調達	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品種の開発、科学的栽培の推進 ■ 農作業の省力化 ■ 産地の分散化、供給先の多様化 	2030年 <ul style="list-style-type: none"> ■ 国産ばれいしょ調達量 40万トン (2019年3月期比：20%増) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 31.9万トン 	
	4 原料調達・物流の効率化と安定的な確保 ▶ 関連ページ P36	環境に配慮した 持続的な調達： 認証パーム油の使用	<ul style="list-style-type: none"> ■ B&C(ブック&クレーム)によるクレジットの入札・購入 ■ マスバランス認証マーク使用に向けた取り組みの推進 	2030年 <ul style="list-style-type: none"> ■ 認証パーム油 100%使用 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 認証パーム油マスバランス方式 70%使用 ※フライ工程などの調理油として購入するパーム油の年間使用相当量 ※不足分はブック&クレーム方式クレジットを購入	
地球環境・コミュニティへの貢献	5 地球環境への配慮 ▶ 関連ページ P37	温室効果ガス排出量削減	<ul style="list-style-type: none"> ■ Scope1、2における削減 電力購入先の転換、省エネ活動、工場発電など ■ Scope3における削減 段ボールサイズの変更、配送頻度減・積載率向上 	2030年 <ul style="list-style-type: none"> ■ 温室効果ガス総排出量 30%削減 (2019年3月期比) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 11.4%削減 Scope1: 2.9%削減 Scope2: 51.5%削減 Scope3: 6.7%削減 	

カテゴリ	マテリアリティ	重点テーマ	目標達成への主な施策	目標(KPI)	2022年3月期実績	SDGsとの対応
地球環境・ コミュニティ への貢献	5 地球環境への配慮 ▶ 関連ページ P38	資源保全／ 循環型社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製品フードロス削減 ■ 水使用量削減 ■ 3Rの促進 	2024年3月期 ■ 製品フードロス 20%削減 2030年 ■ 水の総使用量 10%削減 ■ 廃棄物排出量 10%削減 (すべて2019年3月期比)	▶ 11.8%削減 ▶ 1.2%増加 ▶ 7.2%削減	
		プラスチック容器代替・ 削減	<ul style="list-style-type: none"> ■ 石油由来プラスチック包材の削減 ■ 代替原料への転換やリサイクルの促進 	2030年 ■ 環境配慮型素材 50%使用 2050年 ■ 環境配慮型素材 100%使用	▶ 代替素材採用実績 紙 5品目 バイオマスPET 4ブランド	
	6 人・地域社会・コミュニティとの つながりの深化 ▶ 関連ページ P41	フードコミュニケーションの 活性化 地域社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ■ スナックスクール(食育)の拡張 ■ 工場見学の活性化、進化 ■ 環境領域での活動拡大 ■ 健康(健やかさ)領域の活動強化 	2024年3月期 ■ フードコミュニケーション※3 参加者数 累計(5カ年) 40万人	▶ 累計(2020年以降) 164,113人	
経営基盤の 確立	7 多様性を尊重した 全員活躍の推進 ▶ 関連ページ P42	ダイバーシティ& インクルージョンの推進 人財育成の強化 働き方改革	—	2024年3月期 ■ 女性管理職比率 30%超 ■ 男性育児休業取得率 100% ■ 障がい者雇用率 2.5%	▶ 23.3% (2022年4月) ▶ 28.8% ▶ 2.66%	
		8 コーポレート・ガバナンスの強化 ▶ 関連ページ P46	コーポレート・ガバナンス 組織・体制の整備／ コンプライアンス・ リスク管理の強化／ ステークホルダーの 人権の尊重	—	—	—

(注) 製品フードロス削減および国内ばれいしょ調達量目標は(株)ポテかいつかを除くカルビー国内グループを対象、温室効果ガス削減目標はカルビー(株)およびカルビーポテ(株)帯広工場を対象、その他指標はカルビー(株)を対象

※1 販売した全商品重量に占める販売した全商品の塩分含有量 ※2 総エネルギー摂取量に占めるタンパク質の構成比が13%以上のもの ※3 カルビー・スナックスクール、工場見学などの食育活動

SECTION 4 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は「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」というビジョンを掲げています。顧客・取引先を第一に考える経営は結果的に株主の利益の最大化につながると考えているからです。すべてのステークホルダーの信頼と期待に応え、企業価値の向上を図るためには、コーポレート・ガバナンスの強化・充実が重要であると考えています。この考え方に基づき、経営の透明性を高め、内部統制の仕組み、コンプライアンス体制の充実を図っています。

当社は、コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方を体系化したものとして、「カルビーのコーポレートガバナンス・コード」を制定しています。

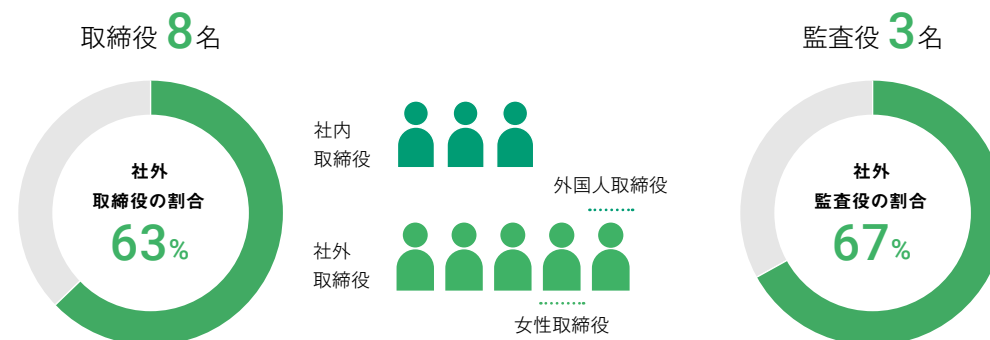
カルビーのコーポレートガバナンス・コード
<https://www.calbee.co.jp/ir/management/governance/governance-code.php>

コーポレート・ガバナンス体制

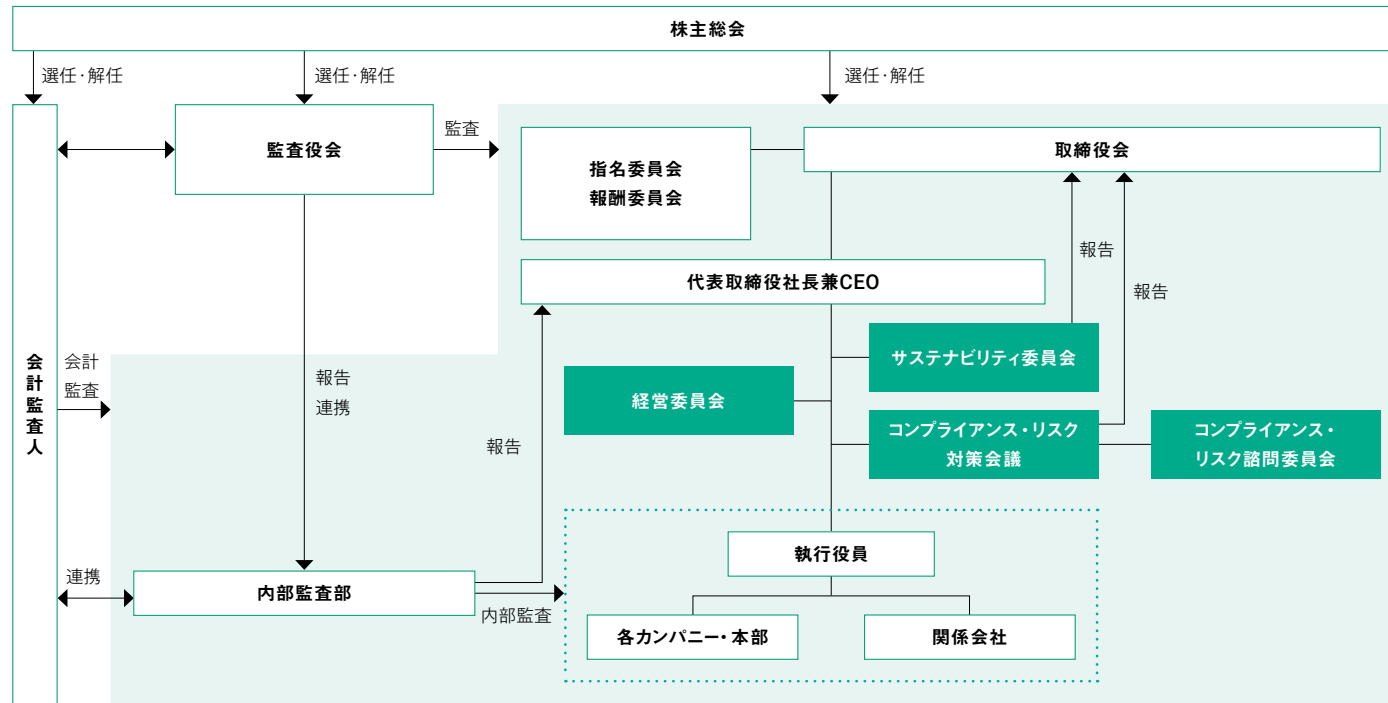
コーポレート・ガバナンスの強化を経営の重要課題と捉えて、体制の充実に早くから取り組んできました。当社は、社外取締役が過半数を占める取締役会と、監査役・監査役会による経営の監督・監視機能を有するコーポレート・ガバナンス体制を採用しています。加えて、執行役員制度の導入によって、業務執行と監督機能の分離、経営の透明性の向上、経営責任の明確化、意思決定の迅速化、経営監視機能の強化を図っています。また、取締役会と執行役員体制については、多様なバックグラウンドや価値観を重視し、ダイバーシティを積極的に進めています。

コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

	目的	施策内容
2001年	監督と業務執行の分離	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員制の導入 社外取締役の選任
2009年	監督・監視機能の強化 取締役会のダイバーシティ推進	<ul style="list-style-type: none"> 社内取締役を9名から2名に減員 社外取締役を2名から5名に増員 初の外国人取締役を選任
2010年	透明性・健全性の強化	<ul style="list-style-type: none"> アドバイザリー・ボード(現在の指名委員会・報酬委員会)を設置
2014年	経営責任の明確化	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の任期を2年から1年に変更
2019年	経営体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> 社内取締役を2名増員し、取締役会を6名から8名に増員
	委員会機能の明確化	<ul style="list-style-type: none"> アドバイザリー・ボードを社外取締役を議長とする指名委員会、報酬委員会へと変更



コーポレート・ガバナンス体制図



▶ コーポレート・ガバナンス体制早見表

主な項目	内容	主な項目	内容
機関設計の形態	監査役会設置会社	監査役 任期	4年
取締役 任期	1年	監査役会の人数(うち社外監査役)	3名(2名)
取締役会の人数(うち社外取締役)	8名(5名)	監査役会の開催回数(2022年3月期)	14回
取締役会の開催回数(2022年3月期)	13回	執行役員制の採用	有
取締役会の出席率(全役員)	99%		

● 取締役会

原則として毎月1回開催。法定事項の決議のみならず、継続的な成長と企業価値の向上につながる重要な経営方針・戦略の策定および決定、業務執行の監督を行う。

● 指名委員会・報酬委員会

原則として年4回開催。議長を社外取締役とする任意の諮問委員会。役員の名指しおよび報酬について検討を行う。

● 監査役会

監査役3名(社外監査役2名を含む)で構成し、透明性を確保するとともに、当社の経営に対する監視、監査機能を担う。

● 経営委員会

原則として毎月1回以上開催。役付執行役員(取締役3名を含む)および経営企画本部長を定例メンバーとし、業務執行の状況と課題の検証、重要案件の事前討議などを行う。

● サステナビリティ委員会

カルビーグループのマテリアリティの決定と、重点テーマの審議、進捗管理を行う。

● コンプライアンス・リスク対策会議

CEOを議長とし、コンプライアンスおよびリスク最小化の推進に関わる課題や対応策の検討・決定・進捗管理を行う。

● コンプライアンス・リスク諮問委員会

外部有識者を含め、経営リスク、コンプライアンスに関する課題を議論。CEOおよびコンプライアンス・リスク対策会議に対して提言を行う。

取締役・監査役指名の方針・プロセス

方針

▶ 取締役会のメンバー構成

取締役会は半数以上の独立役員で構成します。また、経歴、ジェンダー、国籍などの異なるメンバーで構成し、取締役会のダイバーシティを積極的に進めます。食品産業、一般産業、アカデミズム、ジャーナリズムなど、多様な専門分野、バックグラウンドを持つ社外取締役を選任しています。

▶ 社外取締役または社外監査役指名の方針

次に掲げる点を重視し、健全で効率的な企業運営に資するかなどを総合的に勘案しています。独立性については、東京証券取引所が定める独立性基準に基づき判定しています。

- 食品業界に精通し、会社経営についての豊富な知識と経験に基づいた有益で客観的かつ公正な立場からの助言と監督を期待できること。
- 専門的な知識が豊富で、その分野についての高い見識に基づいて、有益で客観的かつ中立的な立場からの助言と監督を期待できること。

プロセス

社外取締役候補者の指名は、任意の諮問委員会である指名委員会での検討を経て、取締役会が候補を推薦し、株主総会の承認を経て決定しています。社外監査役候補者の指名は、財務・会計・法律などの専門的な知識と経験を持ち、株主からの付託に強い意志を持って応えることができる候補者を取締役会が推薦し、監査役会の同意を得た上で、株主総会の承認を経て決定しています。

取締役会の実効性向上

取締役会の実効性評価

取締役会の役割・機能をさらに向上させることを目的に、年に1回取締役会の実効性について評価を行っています。株主の視点に立って、企業価値向上につながる意思決定ができたか、独立した立場から執行部門に対して監督機能を果たせたかという観点を中心に取締役会の実効性評価を行い、取締役に対して、アンケートおよび個別のインタビューを実施しています。その結果を分析し、モニタリング機能のさらなる向上につなげています。

取締役会の実効性評価の方法

2022年3月期は、以下の項目について取締役・監査役に対する評価アンケートを実施しました。各設問に3段階の定量評価および、自由なコメントも記入できる形式とした上で、アンケートでの回答内容をさらに深く理解するため、取締役全員への個別インタビューを行い、取締役会において評価結果を議論しています。

▶ アンケート項目

1. 取締役会の運営、および構成
2. 取締役の専門性、および多様性
3. 監査体制
4. 取締役会における中長期視点での議論の充分性
5. 指名委員会における役員選任に関する議論の充分性
6. 報酬委員会における経営陣の評価・報酬に関する議論の充分性

実効性評価の結果

以下の通り、2022年3月期の取締役会について実効性が確保されていると評価しました。

結果	
定量評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 全体平均「概ね適切」との評価であるとともに、設問項目ごとのコメントにおいても「適切」「概ね適切」との回答が高い割合(9割超)を占めた。
定性評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役の員数など取締役会の構成は適切であり、取締役はその責務を適切に果たしている。 ● 取締役の選任においては、多様なキャリア、実務に即した知見や専門性が確保されている。 ● 取締役会の開催方法については、リモート開催であるものの、自由闊達な意見交換が行われており、時間的制約がある中でも質疑を尽くして意義ある議論ができています。 ● 社外取締役は、事前に提供される議案資料に基づき十分な情報提供を受けられ、さまざまな観点からの議論に参画できている。
特に向上が見られた点	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会における議案について、以前と比較すると着実に中長期視点の議論が具体的な内容に変わり改善している。 ● 監査体制について、2023年3月期からカルビーの事業に精通した社内監査役が加わり、常勤監査役も2名体制となることから、監査体制の強化が図られることが期待できる。

2021年3月期に認識した課題への取り組み

取締役会において、重要な海外事業案件の遂行状況に加え、中期経営計画で重点課題とする新規開発の状況、サステナビリティ戦略や気候変動対策、DX戦略等の策定や遂行に関する報告機会を拡充し、モニタリングの機会、質の向上を図りました。また、株主・機関投資家からの意見、提言を、社外取締役と機関投資家との対話などを通じて取締役会場で共有し、企業価値向上のための議論を行いました。

取締役会の今後の取り組み

2023年3月期は、主な取り組み課題として、以下の3点に注力し、リスク管理、内部統制の強化を含め、取締役会の実効性向上のための施策を継続します。

重点テーマ	運営方針
重要な経営課題に係る方針や戦略決定の議論	<p>2030年に向けての成長戦略ならびにその重点課題を取締役会として議論することがより重要になっている。適切な戦略に基づいた方針決定、資源配分が重要であるという認識から、取締役会として以下のとおり取り組む。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新規事業の遂行状況や遂行過程で発生する課題の定期的な共有機会の増加 ● 原材料調達における現場の状況や海外事業でのM&A、PMI対象の状況の把握機会の増加 ● 方針、戦略の意思決定における定量的指標の拡充
戦略実行、策定に関するモニタリング強化	<p>モニタリングの範囲、内容についてさらなる充実を図り、取締役会による監督を強化する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 戦略投資・開発案件の進捗確認、および課題が生じている場合の状況・原因・対策の確認 ● 人財、DX等重要な経営施策に関する遂行状況の確認
指名委員会および報酬委員会の役割や活動強化	<p>ガバナンス向上に不可欠との認識のもと、指名委員会および報酬委員会の果たすべき役割を明確にして、両委員会の機能の発揮を最大化する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会と両委員会でのサクセッションプランに関する取り組みの連携 ● 両委員会の事務局機能の向上と社外取締役との連携強化

役員報酬

経営の透明性を高めるため、取締役に対する報酬は、報酬委員会での検討、取締役会の決議および株主総会の承認を経て支給しています。役付執行役員に対しては、報酬委員会での検討、取締役会の決議を経て支給しています。当社の役員報酬は、固定報酬である①基本報酬と、変動報酬である②役員賞与、③業績連動型株式報酬、④役員退職慰労金で構成されています。構成

割合の概ね半分は業績連動型であり、毎期の持続的な業績改善に加えて、中長期的な成長を動機づけ、株主利益と連動できるように設計しています。

なお、社外取締役および監査役の報酬は、業務執行から独立した立場にあることから、固定報酬のみを支給しています。

取締役 (社外取締役除く) 役付執行役員	基本報酬 50%			役員賞与 25%	業績連動型株式報酬 役員退職慰労金 25%
	①基本報酬	②役員賞与		③業績連動型株式報酬	④役員退職慰労金
位置づけ	職務執行の対価	短期インセンティブ	中長期インセンティブ		
付与方式	金銭	金銭	株式		金銭
概要	・各役位の職務執行の対価として支給 ・役位、担当業務の内容、責任の程度を総合的に勘案	・評価指標における業績目標の達成度に連動して、年次で支給する報酬 ・評価指標は連結業績目標(売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益)と個人業績目標とし、役位、担当業務ならびに目標達成度に応じて支給 ・個人業績目標の5割はダイバーシティ含む人材育成項目を設定		・毎期における役位および連結業績達成度に連動してポイント(当社株式数)を付与し、退任時に交付される非金銭報酬	・役員賞与の2分の1相当の金額を引当て、退任時に一括して支給する報酬
	役員賞与の評価指標			業績連動型株式報酬の評価指標	
カンパニー プレジデント	連結業績 50%	カンパニー業績 30%	個人業績目標 20%	2022年3月期まで 連結売上高 20% 連結営業利益 50% 親会社株主に帰属する当期純利益 30%	
その他の役員	連結業績 70%	個人業績目標 30%		2023年3月期から 連結売上高 20% 連結営業利益 40% 親会社株主に帰属する当期純利益 25% サステナビリティ目標 15%	
社外取締役 監査役	基本報酬 100%				

※ サステナビリティ目標の項目:タンパク質を多く含む商品売上構成比・女性管理職比率・国産ばれいし調達量・フードコミュニケーション参加者数・認証パーム油(以上の目標値は当社HPで公開する各項目の目標値の達成率)・従業員エンゲージメント

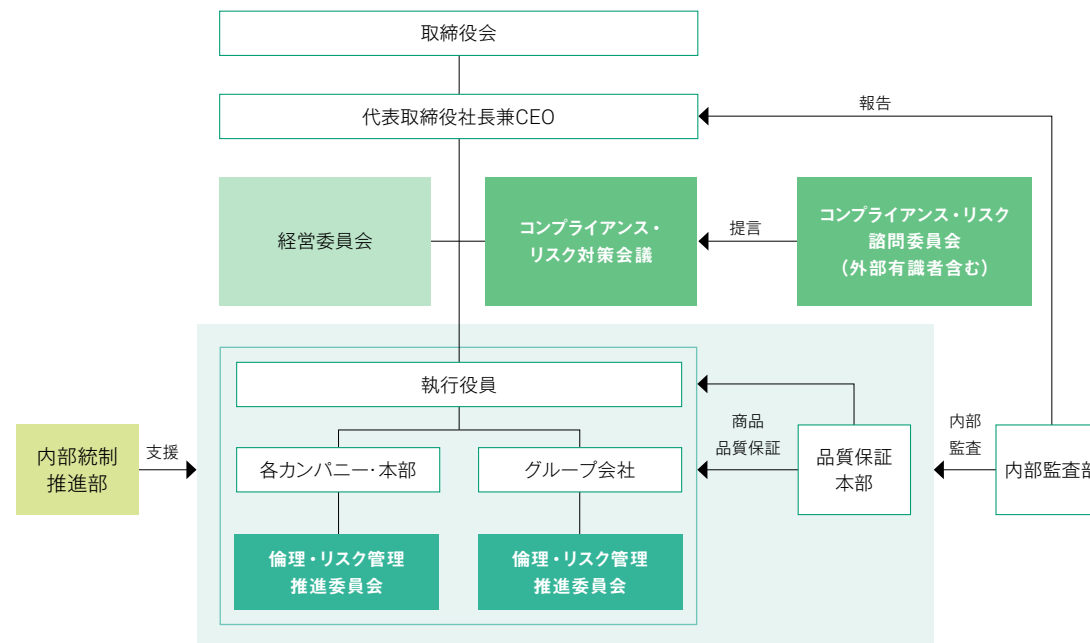
リスクマネジメント

企業を取り巻く多様な経営リスク(天災・事故、法令違反・訴訟、品質、原材料調達、株式、知的財産侵害など)に対応するため、「コンプライアンス・リスク管理規程」を制定し、内部統制システムを構築する過程で、各カンパニー・本部・グループ会社の経営リスクの把握と評価作業を行っています。特に商品の安全性は品質保証本部、原材料の調達に関するリスクにはグローバル調達本部が中心となって予防策を講じるとともに、全社で迅速な対応ができる体制を整えています。今後も、事前にリスクの芽を摘む未然防止、万一の被害を最小限に抑え迅速な復旧を図る体制づくりを推進していきます。また、情報セキュリティのリスクについては、セキュリティインシデント発生時に対応できる社内体制(CSIRT)を整備し、その一方で従業員への教育・啓発を継続してシステム面以外にも予防策、対応策を整備しています。

リスクマネジメント体制

取締役会で決議した「内部統制システムの整備に関する基本方針」を踏まえ、以下のコンプライアンス・リスク管理体制を構築しています。外部有識者を含めた「コンプライアンス・リスク諮問委員会」を設置し、独立性かつ透明性の高い企業統治体制を目指しています。また、「コンプライアンス・リスク対策会議」を設置し、コンプライアンス・リスク対策方針、施策の決定を行い、当社各カンパニー・本部および国内グループ会社に配置した「倫理・リスク管理推進委員会」が実行に移します。

コンプライアンス・リスク管理体制



事業等のリスク

リスク項目	想定されるリスク	リスクへの対応	
1 製品の安全性	<ul style="list-style-type: none"> 製品の回収や販売の中止 信頼の失墜 	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証体制の構築 サプライチェーン全体でのトレーサビリティの実現 アクリルアミド(アスパラギンと果糖・ブドウ糖などの還元糖を多く含む食品を焼くまたは揚げることにより生成される発がん性物質)の含有率を低減する取り組みを実施 	
2 製品開発	<ul style="list-style-type: none"> お客様や取引先のニーズに適切に対応できず、適時に製品開発ができない 	<ul style="list-style-type: none"> 新製品開発、現行製品の改良、コストダウン、基礎研究の分野で研究開発活動を計画的に実施 	
3 地震や台風、大雨等の自然災害や新型コロナウイルス感染症のパンデミック	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの寸断が長期化し、製品を供給できない 機械設備、施設などの改修に長期の時間や多額の費用が発生 原材料価格の高騰、原材料確保の困難 	<ul style="list-style-type: none"> 生産拠点や原材料など調達業者の分散化 オールハザード型BCPなどに基づき、早期の供給体制の再開等に努める 	
4 原材料や資材の調達	①ばれいしょの調達リスク (天候不順とばれいしょ生産農家の減少)	<ul style="list-style-type: none"> ばれいしょの量の確保ができず、販売機会を失う 緊急調達によるコスト増加 	<ul style="list-style-type: none"> 契約栽培による調達体制の構築と、産地の分散化 栽培・収穫のサポートや省人化支援などの実施 輸入ばれいしょを取り扱うことのできる工場設備を整備
	②ばれいしょの調達リスク (ジャガイモシストセンチュウの拡大)	<ul style="list-style-type: none"> 条件を満たす新品種の開発・普及が進まない ジャガイモシストセンチュウが想定以上の速度で拡大する 	<ul style="list-style-type: none"> ばれいしょの抵抗性品種への転換を進める(センチュウ抵抗性品種の比率を2025年に50%、2030年には100%にすることを旨とする)
	③その他の原材料や資材の調達リスク	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害やパンデミック等による調達の停滞 有事の長期化による調達価格の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 調達先の複数化・分散化 適正在庫の強化 機動的な価格・規格改定
5 製品の供給	<ul style="list-style-type: none"> 物流業界の環境変化により、輸配送車両が確保できない 輸配送費などの上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 自動化とAI活用による待機時間の減少、配送頻度の減少、納品先の集約やパレット輸送の促進(ホワイト物流活動の推進) 	
6 海外進出先の政治・経済情勢	<ul style="list-style-type: none"> 法令や規制の変化 テロ・紛争・その他の要因による政治・経済・社会的混乱 文化や慣習の違いに起因するトラブルの発生 	—	

リスク項目	想定されるリスク	リスクへの対応
7 為替	<ul style="list-style-type: none"> ・予想の範囲を超える急激な市況変動や為替変動 ・海外子会社などの円換算後の業績変動 	<ul style="list-style-type: none"> ・価格変動リスクに対するヘッジを目的として、為替予約を実施
8 情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・コンピューターウィルスの感染や不正アクセスによる、機密情報の消失、データの改ざん ・個人情報や会社の機密情報の漏洩 	<ul style="list-style-type: none"> ・CSIRT (Computer Security Incident Response Team) を中心としたインシデント対応体制を整備 ・情報管理に対して適切なセキュリティ対策を実施
9 コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・法令違反や社会規範に反した行動による、処罰や許認可の取り消し、訴訟の提起、信頼の失墜 	<ul style="list-style-type: none"> ・「カルビーグループ行動規範」を制定し、社内研修制度や啓発活動を通じて、倫理・社会規範、法令および社内諸規則などを遵守するようコンプライアンスを推進
10 大株主	<ul style="list-style-type: none"> ・PepsiCo, Inc.の経営方針や事業戦略の変更が生じた場合、提携によるシナジー効果を発揮できない ・本契約が解消された場合には、日本国内においてPepsiCoグループと競合関係が生じる ・PepsiCo, Inc.の当社に対する持株比率が変更される 	<ul style="list-style-type: none"> ・PepsiCo, Inc.との戦略的提携関係の維持
11 人財確保	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用情勢の変化や国内の少子高齢化による労働人口の減少 ・人財育成の遅れ等により必要な人材が確保できない 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル事業を担う人財やDX推進できる人財の育成 ・多様な価値観や専門性を活かし、全員活躍が実現できる組織を目指し、多様な働き方ができる仕組みの導入
12 気候変動	<ul style="list-style-type: none"> ・温室効果ガス削減に向けた取り組みの進捗次第では、炭素税の導入によるコスト負担が増える ・消費者の購買行動が変化 ・ばれいしょの品質が毀損する可能性 ・台風や豪雨などによる生産設備の被害・操業停止、サプライチェーンの寸断などの発生 	<ul style="list-style-type: none"> ・TCFD提言への賛同、気候変動によるリスクと機会の分析を実施

役員体制

取締役

氏名	取締役選任理由	取締役会への出席状況 (2022年3月期)	取締役在任年数 (2022年7月時点)	期待される役割・専門性の項目						
				企業経営	グローバル	マーケティング	生産・IT	サステナビリティ	財務	法務
伊藤 秀二 代表取締役社長 兼 CEO	代表取締役社長兼CEOとして当社のグループ経営を担っており、経営環境の変化に対応してリーダーシップを発揮し、「中期経営計画」ならびに「2030ビジョン」の実現を目指して、さらなる企業価値向上に努めている。	100% (13回/13回)	18年	○	○	○	○	○		
江原 信 代表取締役副社長 兼 COO	代表取締役副社長兼COOとして当社のグループ経営を担っており、新たな食領域における事業の確立に挑戦している。カルビーグループの強みを活かせる分野でのM&Aや新たな素材の探索に取り組み、さらなる企業価値向上に努めている。	100% (13回/13回)	3年	○	○	○		○		
菊地 耕一 専務取締役	専務取締役として当社のグループ経営を担っており、事業や業績のバランスを取りながら中長期的に進めるアクションの提案を行い、グループ全体の競争力向上に取り組んでいる。持続的なグループの成長に向けた目標や進捗のモニタリング実現に取り組み、さらなる企業価値向上に努めている。	100% (13回/13回)	3年	○	○		○		○	
茂木 友三郎 社外取締役	キッコーマン(株)取締役名誉会長のほか、多岐にわたる会社の取締役、監査役を務めており、グローバルな企業経営に関する豊富な経験と深い知見を有している。これらの経験と知見を活かして、取締役会等において発言、提言を行うことが期待される。	100% (13回/13回)	13年	○	○		○			
高原 豪久 社外取締役	ユニ・チャーム(株)代表取締役社長執行役員を務めており、新規事業や海外事業に関する経営管理等について、企業経営者としての豊富な経験と深い知見を有している。これらの経験と知見を活かして、取締役会等において発言、提言を行うことが期待される。	100% (13回/13回)	7年	○	○	○				
福島 敦子 社外取締役	ジャーナリストとして長年の経験により培った社会、経済、環境、消費者などの幅広くかつ客観的な視点と、ダイバーシティや環境への取り組みに深い知見を有している。これらの経験と知見を活かして、取締役会等において発言、提言を行うことが期待される。	100% (13回/13回)	7年	○	○			○		

1

カルビーグループが目指すもの

2

カルビーグループの価値創造

3

サステナビリティ

4

コーポレート・ガバナンス

5

データ

取締役

氏名	取締役選任理由	取締役会への出席状況 (2022年3月期)	取締役在任年数 (2022年7月時点)	期待される役割・専門性の項目						
				企業経営	グローバル	マーケティング	生産・IT	サステナビリティ	財務	法務
宮内 義彦 社外取締役	オリックス(株)で代表取締役社長、代表取締役会長を歴任するほか、多岐にわたる会社の取締役を務め、グローバルな企業経営に関する豊富な経験と深い知見、また、ガバナンスの強化に関する高い見識を有している。これらの経験と知見を活かして、取締役会等において発言、提言を行うことが期待される。	92% (12回/13回)	5年	○	○				○	
ワンユエン・タン Wern Yuen Tan 社外取締役	当社の主要株主であるFRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.(持株比率20.71%)の親会社であるベプシコグループでアジアパシフィック・オーストラリア・ニュージーランド・中国におけるCEOとして食品・飲料事業に携わっており、海外市場における消費者関連企業の成長戦略やイノベーション、小売事業のデジタル化に関する高い見識を有している。これらの経験と知見を活かして取締役会等において発言、提言を行うことが期待される。	—	— (2022年6月就任)	○	○		○			

監査役

氏名	取締役選任理由	取締役会への出席状況 (2022年3月期)	監査役在任年数 (2022年7月時点)	期待される役割・専門性の項目						
		監査役会への出席状況 (2022年3月期)		企業経営	グローバル	マーケティング	生産・IT	サステナビリティ	財務	法務
岡藤 由美子 常勤監査役	海外企業の財務や会計、IRに関する高度な専門知識、およびサステナビリティ戦略立案に携わるなど、幅広い見識により培われた豊富な経験を有しており、今後はコンプライアンス強化に活かすことが期待される。	—	— (2022年6月就任)	—	○				○	○
出村 泰三 常勤監査役(社外)	証券アナリストとして、食品業界を中心に長年の経験を有し、財務やIR面に関する高度に幅広く培われた専門知識および見識を当社経営全般に活かすことが期待される。	100%(13回/13回)	4年	100%(14回/14回)	○				○	○
大江 修子 社外監査役	弁護士として、会社法や一般企業法務などに関する高度な専門知識および幅広い見識により培われた豊富な経験を、コンプライアンスや法務体制の強化に活かすことが期待される。	92%(12回/13回)	6年	100%(14回/14回)	○					○

取締役

氏名	機関ごとの構成員			
	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会
伊藤 秀二 代表取締役社長 兼 CEO	◎ (議長)	○	○	-
江原 信 代表取締役副社長 兼 COO	○	-	-	-
菊地 耕一 専務取締役	○	-	-	-
茂木 友三郎 社外取締役	○	◎ (委員長)	◎ (委員長)	-
高原 豪久 社外取締役	○	○	○	-
福島 敦子 社外取締役	○	○	○	-
宮内 義彦 社外取締役	○	○	○	-
ワンユエン・タン Wern Yuen Tan 社外取締役	○	-	-	-
監査役				
岡藤 由美子 常勤監査役	○	-	-	◎ (議長)
出村 泰三 常勤監査役(社外)	○	-	-	○
大江 修子 社外監査役	○	-	-	○

社外取締役メッセージ



ワンユエン・タン

PepsiCo, Inc. アジアパシフィック・オーストラリア・
ニュージーランド・中国担当CEO

経歴

2001年7月 シンガポール警察 上級警察官
 2005年6月 シンガポール通商産業省 シニアアシスタントディレクター
 2006年2月 Boston Consulting Group アソシエイツ
 2010年1月 Boston Consulting Group プリンシパル
 2011年6月 McDonald's Corp. アジア太平洋・中東・アフリカ地域
 戦略・インサイト担当 シニアディレクター
 2012年6月 McDonald's Corp. アジア太平洋・中東・アフリカ地域
 戦略・インサイト担当 バイスプレジデント
 2013年3月 McDonald's Corp. 台湾 マネージング・ディレクター
 2017年1月 Walmart Inc. ウォルマート ストア チャイナ プレジデント
 2018年1月 Walmart Inc. チャイナ プレジデント&CEO
 2020年6月 PepsiCo, Inc. アジアパシフィック・オーストラリア・
 ニュージーランド・中国担当CEO(現任)

■ 消費者起点で食の未来を創造するカルビーグループへ

カルビーグループが未来に向けて優位なポジションを有するために貢献すること、これが社外取締役としての私の最も重要な使命です。カルビーグループは、伊藤CEOのリーダーシップのもとで「Next Calbee 掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。」という魅力的な長期ビジョンを策定しており、強力なブランド力、優れた研究開発力とイノベーション創出力などの強みを有しています。

一方で、最近の事業環境を見ますと、新型コロナウイルス感染症拡大や世界的な貿易摩擦の影響から脱しつつある中、日常生活やビジネスは、以前のように戻らないことは明らかです。したがって、国内外において消費者の行動やニーズがどう変化したかを深く理解し、食の未来を切り拓き、競合各社の一歩先を行くための戦略を練らなければなりません。今後、カルビーグループは製品の革新性や持続可能性などの分野ではリーダーシップを発揮しながらも、一方で、トレードオフとなるような厳しい選択を行う場面も必要になるのではないかと感じます。カルビーの経営陣がこのような決断を下すためのサポートをするのが、取締役会の役割だと思っています。

SECTION 5 データ カルビーグループのあゆみ

創業者の想いが結実した成長の礎

創業期

広島県に松尾糧食工業(株)を設立 1949

カルビー製菓(株)に社名変更 1955

宇都宮工場操業開始 1968

千歳工場(現:北海道工場)操業開始 1969

カルビー(株)に社名変更 1973

産地・生産者と一体となった ばれいしょ事業の確立

成長期

原料となるばれいしょを管理する
カルビーポテト(株)を設立 1980

世界初となるばれいしょ輸送船「ポテト丸」就航 1984

物流業務を営むスナックフード・サービス(株) 1990
(現:カルビーロジスティクス(株))を設立

1949-1974

1955

かっぱあられ

未利用の食糧資源を活用し、
日本初の小麦あられを開発



1964

かっぱえびせん

鮮度の良いえびを丸ごと使った
栄養価の高いスナック菓子を開発



1972

サッポロポテト

ばれいしょを野菜と一緒に生地に
練り込んだスナック菓子を開発



1975-2009

1975

ポテトチップス

米国で市場が伸長していた
ポテトチップス事業に参入



未利用の 食糧資源の活用



創業者 松尾孝

創業者 松尾孝は、人々の健康に役立つ食品をつくることを自らの生涯をかけた使命にすると決意。「カルシウム」と「ビタミンB1」に由来するカルビーの社名には、その決意が反映されています。

1955年、配給制であった米の代わりに輸入で安く手に入る小麦粉を使った「かっぱあられ」を、1964年には鮮度の良いえびを丸ごと使った「かっぱえびせん」を発売。いずれも「未利用の食糧資源の活用」から世の中になかった新しい商品を生みだしました。

新鮮な素材を安定 供給する仕組みづくり



「かっぱえびせん」発売当時の製造現場

広島で生産していた「かっぱえびせん」を東日本エリアへ販売拡大し、つくりたての商品を店頭にお届けするため、宇都宮に新たな生産拠点を構えました。生産拠点の拡大に伴い、新鮮な生えびを安定的に調達し、工場へ供給する体制を整えたことは、カルビーグループが後に構築するバリューチェーンの足掛かりとなりました。

ポテトチップス 事業への参入



ポテトチップス発売当時の製造現場

1975年、ポテトチップスを発売しましたが、当初は想定したような売れ行きではありませんでした。そこで店頭での商品の鮮度・おいしさを保つため、「工場の消費地立地(消費地の近くに工場を立地し、商品を供給する)」「一括大量配送から多頻度小口配送への転換」などの鮮度の良い商品を売り切る仕組みを構築しました。こうした取り組みが功を奏し、ポテトチップスは全国的な商品へと成長しました。

ばれいしょ畑のIT管理を開始 **2002**

研究開発の拠点として、カルビーR&DDEセンター
(現：R&Dセンター)を設立 **2004**

新たなフィールドへの挑戦

改革期

東証一部上場 **2011**

PT. Calbee-Wings Food(インドネシア)を設立 **2013**

Calbee(UK) Ltd(現：Calbee Group(UK) Ltd
(英国)を設立 **2014**

Calbee E-commerce Limited(香港(中国))を設立 **2015**

カルビー(杭州)食品有限公司(中国)を設立 **2018**

Seabrook Crisps Limited(英国)を事業買収 **2018**

Warnock Food Products, Inc(米国)の
株式の80%を取得 **2019**

カルビー(中国)管理有限公司(中国)を設立 **2020**

(株)ポテトかいつかの全株式を取得 **2020**

Greenday Global Co., Ltd.(タイ)の株式の75%を取得 **2022**

1995

じゃがりこ

持ち運びに便利で、食べやすい
カップ型スナック菓子を開発



2003

じゃがポックル

北海道のお土産市場における
新たな顧客接点を創出



2010-

2011

フルグラ

(1991年に「フルーツグラノーラ」
として発売し、商品名変更)
健康と時短をキーワードに
新たな朝食スタイルを提案



海外での代表的な商品



北米



英国



中華圏



インドネシア

ばれいしょ事業に おける強固な バリューチェーンの構築



生産者とフィールドマン

ポテトチップスの販売拡大に伴い、生産者と一体となったばれいしょの産地改革に着手。フィールドマン(ばれいしょのスペシャリスト)が産地・生産者と連携し、ばれいしょの栽培・調達・貯蔵の仕組みをつくり、後工程の生産・物流・営業・販売に至るまでの各プロセスを垂直統合型に管理する独自のバリューチェーンを構築しました。

スナック菓자에次ぐ 柱としてシリアル食品 市場を開拓



シリアル食品の「フルグラ」

1991年に発売した「フルーツグラノーラ」を、2011年に「フルグラ」と商品名を変更。忙しい朝にも手軽にしっかり栄養が摂れることが働く女性を中心に支持され、日本の朝食市場で新しい食スタイルを定着させました。現在は、中華圏をはじめとした海外展開も積極的に進めています。

海外展開を加速



Calbee North Americaの
従業員

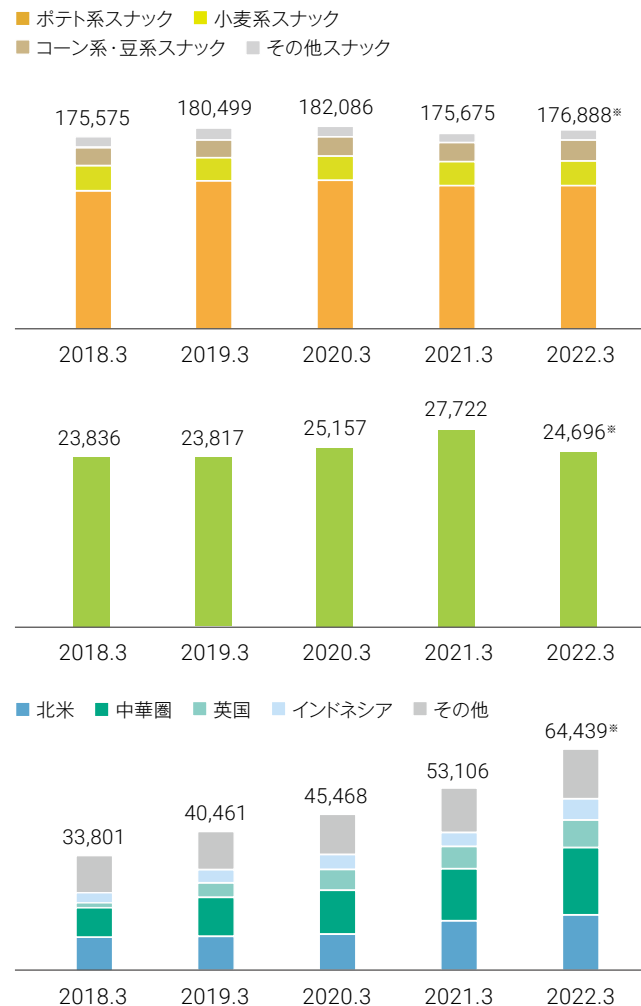
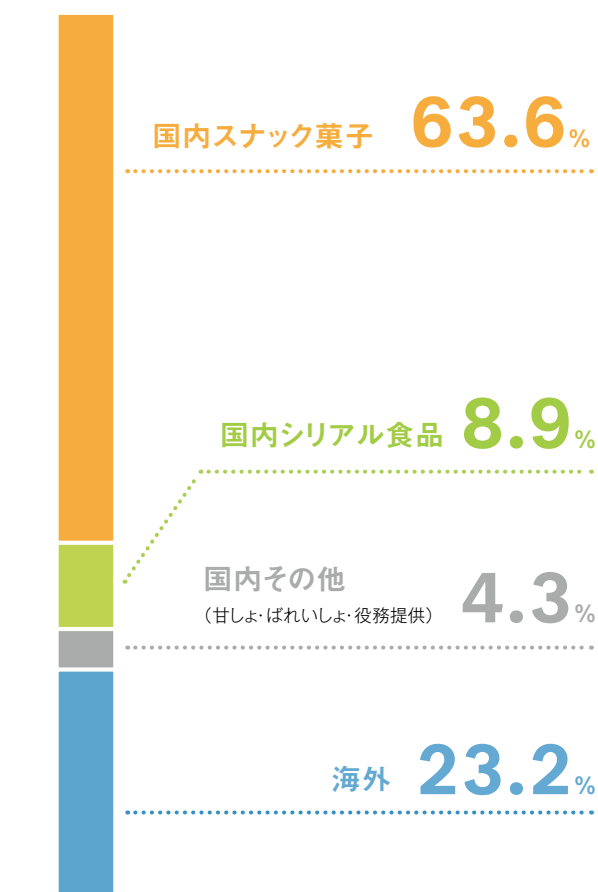
2010年以降は海外事業の成長を重要課題として位置づけ、海外展開を加速。北米・中華圏・英国・インドネシアを重点4地域と定め、現地の市場環境や消費者ニーズに対応した商品を展開しています。今後は各地域で確固たる事業基盤を築くとともに、グローバルブランドの育成を進めていきます。

財務情報

事業別概況

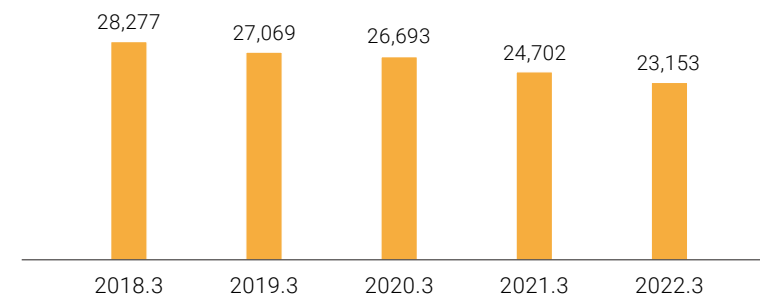
売上高※ 245,419 百万円

売上高構成比



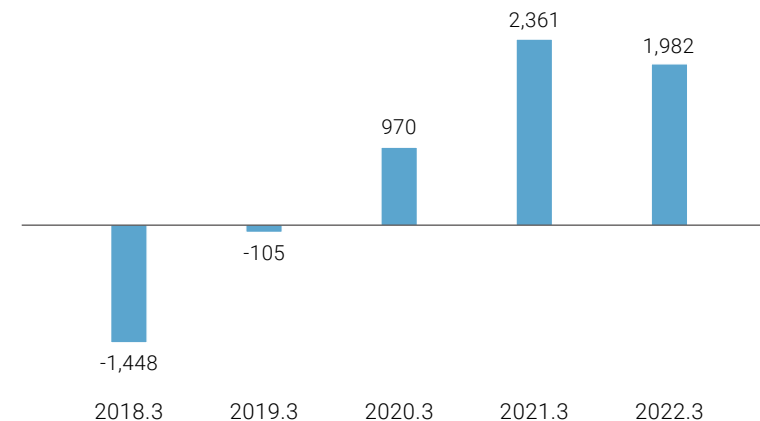
国内営業利益

(百万円)



海外営業利益

(百万円)



※ 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計第29号)等を適用しています。国内スナック菓子、国内シリアル食品、海外の売上高はレポート等控除前の金額を記載しています。

10カ年サマリー

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3
	(百万円)									
売上高 ^{※1}	179,411	199,941	222,150	246,129	252,420	251,575	248,655	255,938	266,745	245,419
売上総利益 ^{※1}	78,522	87,209	97,561	107,033	111,573	108,904	111,120	115,086	117,810	83,954
販売費及び一般管理費 ^{※1}	62,731	67,492	73,378	78,908	82,732	82,075	84,156	87,422	90,746	58,818
営業利益	15,790	19,717	24,183	28,125	28,841	26,828	26,964	27,664	27,064	25,135
経常利益	17,127	20,782	25,615	26,545	28,625	26,179	27,432	27,391	27,522	26,938
親会社株主に帰属する当期純利益	9,440	12,086	14,114	16,799	18,605	17,330	19,429	17,539	17,682	18,053
総資産 ^{※2}	124,705	140,909	161,917	174,837	181,945	192,034	202,750	214,967	238,978	236,598
純資産	92,685	104,466	118,800	131,469	135,056	146,667	160,490	169,632	182,740	183,458
運転資本 ^{※3}	33,607	47,458	52,672	54,832	58,214	68,950	77,815	83,066	80,892	72,912
有利子負債 ^{※4}	302	186	563	555	1,596	1,511	1,274	1,363	6,604	2,005
自己資本比率(%) ^{※5}	70.2	69.1	67.7	69.2	70.4	72.6	75.9	75.9	73.4	74.1
D/Eレシオ(倍) ^{※5}	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
研究開発費	2,288	2,161	2,052	2,195	2,168	2,469	2,660	2,745	2,706	3,319
設備投資	7,298	6,392	15,290	21,229	9,763	11,009	9,945	9,004	11,341	13,515

1

カルビーグループが目指すもの

2

カルビーグループの価値創造

3

サステナビリティ

4

コーポレートガバナンス

5

データ

(百万円)

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3
減価償却費	6,318	5,960	6,232	7,570	7,297	7,845	8,023	8,449	9,051	9,189
ROE (%)	11.4	13.1	13.7	14.6	14.9	13.0	13.2	11.1	10.4	10.3
EPS (円) ※6	72.18	91.46	105.82	125.88	139.24	129.72	145.39	131.22	132.30	136.25
1株当たり純資産 (円) ※6	664.55	729.93	821.97	905.20	958.60	1,043.37	1,151.71	1,221.19	1,312.24	1,358.25
1株当たり配当金 (円) ※6	15.50	22.00	28.00	35.00	42.00	42.00	48.00	50.00	50.00	52.00
配当性向 (%)	21.5	24.1	26.5	27.8	30.2	32.4	33.0	38.1	37.8	38.2
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,328	23,478	22,266	22,541	25,958	9,358	27,620	40,449	30,450	22,327
投資活動によるキャッシュ・フロー	(12,999)	(17,041)	(9,422)	(14,270)	(13,404)	(6,258)	(28,347)	(13,462)	(32,069)	3,643
財務活動によるキャッシュ・フロー	607	(383)	(2,878)	(2,859)	(14,711)	(5,450)	(6,227)	(6,278)	(7,635)	(25,168)
連結子会社数 (社)	21	22	22	24	27	27	26	24	24	23
従業員数 (名)	3,352	3,341	3,477	3,728	3,860	3,798	3,763	4,053	4,311	4,398

※1 2022年3月期から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用し、従来は販売費及び一般管理費に計上していた販売費の一部(リベート等)を売上高から控除する方法に変更しています。

※2 2019年3月期から「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を適用しており、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっています。

※3 流動資産から流動負債を控除した金額です。

※4 有利子負債には、長期・短期借入金、リース債務、およびその他有利子債務が含まれます。

※5 株主資本は、新株予約権および非支配株主持分を除く純資産合計で算出されています。

※6 2013年10月1日付で株式1株を4株に分割しています。1株当たりの数値は当該株式分割の影響を加味し、遡り修正しています。

1

カルビーグループが目指すもの

2

カルビーグループの価値創造

3

サステナビリティ

4

コーポレートガバナンス

5

データ

企業情報

会社概要

(2022年3月31日現在)

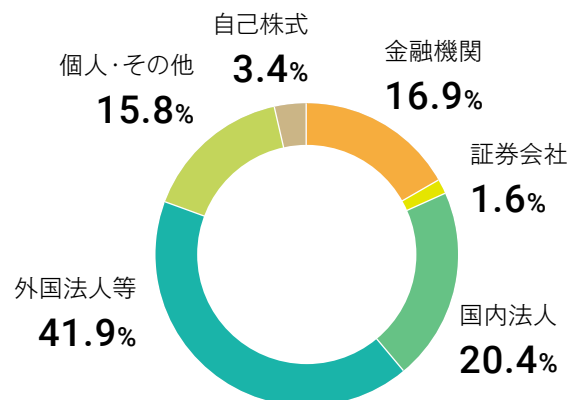
▶ 社名	カルビー株式会社	▶ 事業内容	菓子・食品の製造・販売
▶ 本社所在地	東京都千代田区丸の内1-8-3 丸の内トラストタワー本館22階	▶ 決算期	3月31日
▶ 設立	1949年4月30日	▶ 資本金	12,046百万円
▶ 代表取締役社長 兼 CEO	伊藤 秀二	▶ 従業員数	(連)4,398名 (単)1,883名

株式情報

(2022年3月31日現在)

□ 上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
□ 証券コード	2229
□ 株式および株主数	▶ 発行可能株式総数 176,000,000株
	▶ 発行済株式総数 133,929,800株 (自己株式数 4,545,161株を含む)
	▶ 株主数 39,880名

□ 株式分布状況



大株主	株主名	当社への出資状況	
		持株数	持株比率
	FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.	26,800千株	20.71%
	一般社団法人幹の会	18,560千株	14.34%
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,004千株	11.60%
	GIC PRIVATE LIMITED-C	6,054千株	4.68%
	THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	5,160千株	3.99%
	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,066千株	3.14%
	カルビー従業員持株会	2,080千株	1.61%
	鳥越製粉株式会社	1,936千株	1.50%
	THE BANK OF NEW YORK 133612	1,600千株	1.24%
	BANQUE DE LUXEMBOURG-CLIENT ACCOUNT	1,283千株	0.99%

(注) 持株比率は自己株式(4,545,161株)を控除して計算しています。また、「株式付与ESOP信託口」が所有する67,565株、および「役員報酬BIP信託口」が所有する195,700株を含めて計算しています。

1

カルビーグループが目指すもの

2

カルビーグループの価値創造

3

サステナビリティ

4

コーポレートガバナンス

5

データ

連結子会社

(2022年9月30日現在)

国内

カルビーポテト(株)	ジャパンフリトレー(株)
カルビーロジスティクス(株)	(株)ソシオ工房
カルビー・イートーク(株)	(株)ポテトかいつか

海外

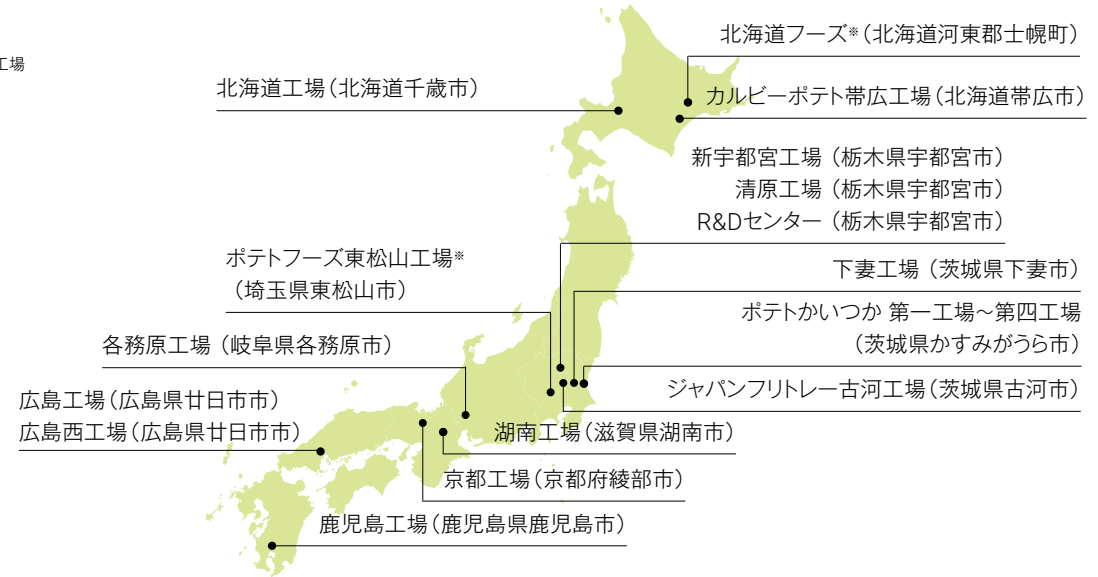
()内は国・地域

Calbee America, Inc. (米国)	Calbee Group (UK) Ltd (英国)
Calbee North America, LLC (米国)	PT. Calbee-Wings Food (インドネシア)
Warnock Food Products, Inc (米国)	Haitai-Calbee Co., Ltd. (韓国)
烟台カルビー商貿有限公司 (中国)	Calbee Tanawat Co., Ltd. (タイ)
CFSS Co. Ltd. (中国)	Greenday Global Co., Ltd. (タイ)
カルビー(杭州)食品有限公司 (中国)	Calbee Moh Seng Pte. Ltd. (シンガポール)
カルビー(中国)管理有限公司 (中国)	
Calbee Four Seas Co., Ltd. (香港(中国))	Calbee Australia Pty Limited (オーストラリア)
Calbee E-commerce Limited (香港(中国))	

生産拠点

(2022年9月30日現在)

国内 ※ 協力工場



海外

