

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**



# **Calbee** **Report 2021**

カルビーグループ統合報告書

## 02 イントロダクション

- 02 — Our Value
- 03 — 数字で見るカルビーグループ
- 05 — 強さの源泉と成長ストーリー

## 07 カルビーグループが目指すもの

- 07 — トップメッセージ
- 10 — Next Calbeeの実現に向けて
  - 11 — 海外事業への挑戦
  - 16 — 新たな食領域への挑戦

### ▶ 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。

2021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。」に向けて、海外および新たな食領域への挑戦に焦点を当てています。また、バリューチェーンの深化についても、社会価値と経済価値の創出という面からお伝えすることを重視しました。

本報告書を通じてカルビーグループを一層ご理解いただき、ステークホルダーの皆さまと企業価値向上に向けた対話の機会を創出していきたいと考えています。

対象期間 2020年4月1日～2021年3月31日  
(一部に上記期間外の情報も含んでいます)

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 2021年9月

## 18 カルビーグループの価値創造

- 18 — 価値創造プロセス
- 19 — マテリアリティ
- 20 — バリューチェーンの深化
- 23 — CFOメッセージ
- 25 — 財務・非財務ハイライト



### 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/>

## 26 持続的成長を支えるESG

- 26 — 人財
  - 28 — 未来座談会
- 29 — 地球環境
  - 30 — TCFDフレームワークに基づく開示
- 31 — コミュニティ
- 32 — 品質保証
- 33 — コーポレート・ガバナンス
  - 33 — 社外取締役・CEO鼎談
- 39 — 財務情報
- 40 — 企業情報





創業者 松尾孝は、第二次世界大戦中、当時廃棄されていた米ぬかから胚芽を抽出し、さつまいもや野草を混ぜて団子として販売しました。食糧事情が困窮を極める中、健康食品として多くの人々に喜ばれたといいます。まだ活用されていない資源を活かして、人々の健康に役立つ食品をつくりだしたいという創業者の想いは、今もカルビーグループの価値観(Our Value)に脈々と受け継がれています。

創業者 松尾孝(写真右)

# 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。

## 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。

## 創業者 松尾孝の言葉

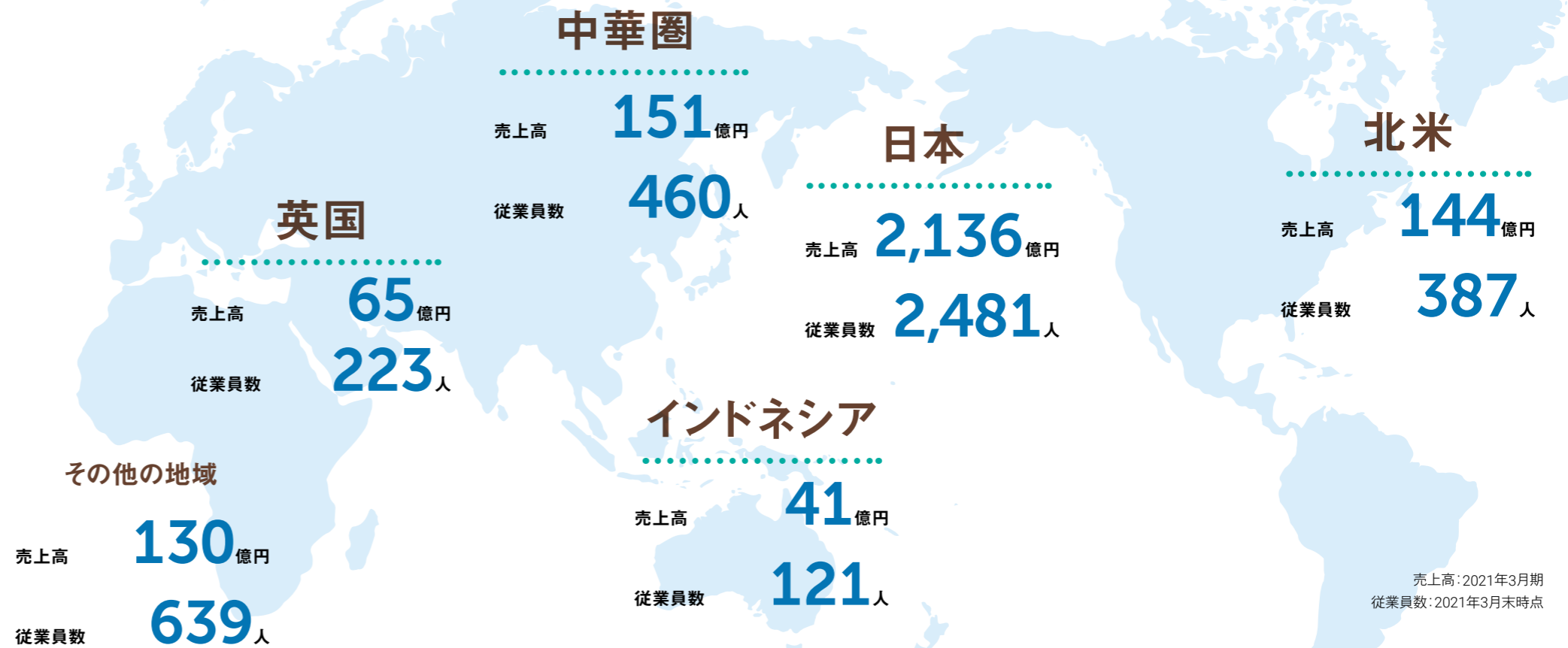
商売は人助け

# 数字で見る カルビーグループ

2021年3月期  
連結売上高 **2,667** 億円

2021年3月期  
連結営業利益 **271** 億円

## 日本を含む 10の国・地域でグローバル事業展開



## 国内市場シェア No.1



出所: (株) インテージSRI+調べ 全国全業態 金額ベース 2021年3月期: 2020年4月~2021年3月  
 スナック菓子市場シェア/コーン系スナック市場シェア: 当社とジャパンフリトレーの合計  
 ポテト系スナック: 原材料 生ポテト/小麦系スナック: 原材料 小麦/コーン系スナック: 原材料 コーン グラノーラ市場: シリアル食品市場・グラノーラカテゴリー

## 圧倒的な原料調達力



国内で生産される馬鈴しょのうち、約6分の1を調達しています。  
 安定的な調達のため、契約農家との連携を行うなど強固な調達体制を構築しています。

## お客様の信頼に応える



お客様相談室を顧客接点の場と捉え、積極的にコミュニケーションを深めています。  
 ※ ご指摘をいただいたお客様に対して行ったアンケートで、当社商品を「今までと変わらず買う」「今まで以上に買う」とご回答いただいた割合

数字で見るカルビーグループ

2021年3月期 事業別の状況

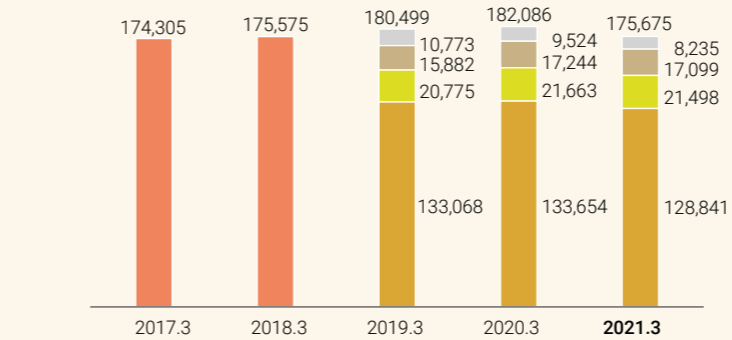
売上高  
266,745  
百万円

国内スナック菓子

65.9%



売上高  
(百万円)



- ポテト系スナック
- 小麦系スナック
- コーン系・豆系スナック
- その他スナック

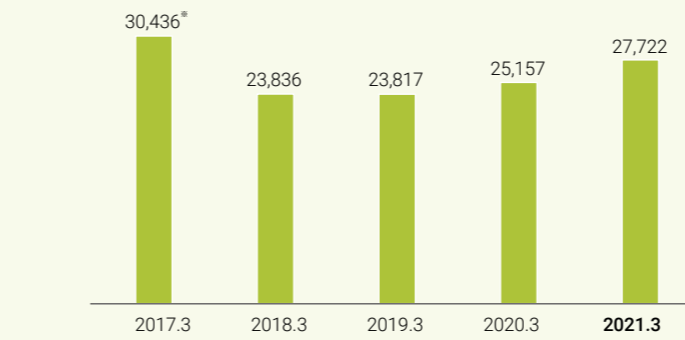


国内シリアル食品

10.4%



売上高  
(百万円)



\* 2017年3月期の国内シリアル食品の売上高には、海外消費62億円(推計)を含む

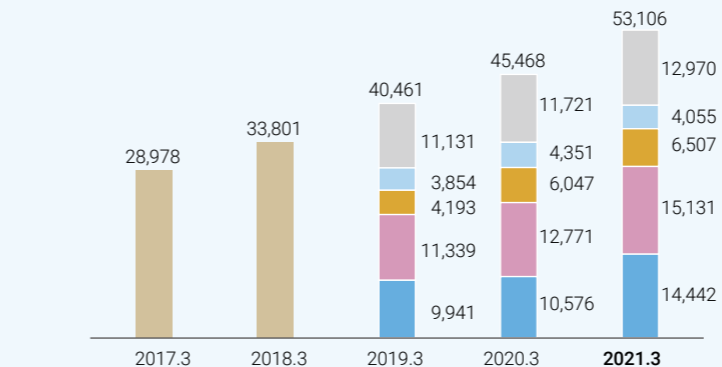


海外

19.9%



売上高  
(百万円)



- 北米
- 中華圏
- 英国
- インドネシア
- その他



その他食品(甘しよ、馬鈴しよ)  
その他事業

3.8%

# 強さの源泉と成長ストーリー

カルビーグループは、創業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商品づくりで、食の社会課題の解決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、人々の健康やかなくらしに貢献していきます。

# 1949-1974

創業期の想いが結実した成長の礎

1949 創立 広島県に松尾糧食工業(株)を設立

1955 カルビー製菓(株)に社名変更



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

## 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「一人・一研究」にすると決意。「カルシウム」と「ビタミンB<sub>1</sub>」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」発売当時の工場内

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。

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



1968 宇都宮工場操業開始

1969 千歳工場(現:北海道工場)操業開始

1972

サッポロポテト  
馬鈴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



カルビー(株)に社名変更 1973

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

# 1975-2009

原料となる馬鈴しょを管理するカルビーポテト(株)を設立 1980

1984 世界初となる馬鈴しょ輸送船「ポテト丸」就航

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

## ポテトチップス事業への参入



1975年のポテトチップスの電車広告

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、商品を提供する)」「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

産地・生産者と一体となった馬鈴しょ事業の確立

成長期

### 馬鈴しょ事業における 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馬鈴しょの産地改革に着手。フィールドマン(馬鈴しょのスペシャリスト)が産地・生産者と連携し、馬鈴しょの栽培・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。

### スナック菓子に次ぐ柱として 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。



### 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

## 2010

2011 東証一部上場

2013 PT. Calbee-Wings Food(インドネシア)を設立

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

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

カルビー(杭州) 2018  
食品有限公司(中国)を設立

Seabrook Crisps Limited 2018  
(英国)を事業買収

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

カルビー(中国) 2020  
管理有限公司(中国)を設立

(株)ポテトかいつかの 2020  
全株式を取得

### 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。

### 海外での代表的な商品

北米



英国



中華圏



インドネシア



新たなフィールドへの挑戦  
改革期

# 2010-

## トップメッセージ

ステークホルダーとの共創により、  
「食の未来」を創造する

代表取締役社長 兼 CEO

伊藤 秀二

## 環境変化を機会と捉えて、事業の変革を進める

2020年は、新型コロナウイルス感染症が世界的に蔓延し、人々の生活や価値観、購買行動の変化が、企業活動に大きな影響をもたらした1年でした。カルビーグループでも、インバウンドや国内旅行者向けの土産用商品のニーズや、外出向けやオフィスシーンでの購入が大きく減少した一方で、家庭での楽しみ需要によってスナック菓子、シリアル食品の消費が急増しました。中長期的な事業環境を見ますと、国内では少子高齢化に伴う人口減少や単身世帯数の増加に加え、消費者の健康や簡便性への志向などが高まるとともに、価値観やニーズの多様化が進んでいます。グローバル市場においても、世界各国で経済成長に合わせて健康志向が進む中、原材料調達を含む資源獲得競争で厳しさが増えています。今、この変化のスピードが加速していると感じています。

食品を扱う企業として、常に安全で安心な商品をお客様にお届けすることが、私たちの最も大事な責務だと考えています。昨年は特に、新型コロナウイルス感染症拡大の下で、従業員や取引先の皆さまの安全を守りながら、いかに安定的な生産、供給を行うかに心を砕いてきました。一部の輸入原材料の調達に遅延が生じましたが、商品政策の見直しや代替品の発売により、お客様への影響を最小限にとどめました。また、需要の増加に対しては、従業員の安全性を十分に確保しながら、機動的な生産シフトなどで対応し、安定的な商品供給に努めました。

現在、カルビーグループは、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。」との長期ビジョンを掲げ、事業の変革に取り組んでいます。事業環境の変化や新たに生じる社会課題へ対応していくことは、当社にとって対処すべきテーマであり、持続的な成長の機会でもあります。新型コロナウイルス感染症拡大を契機に、変化に対する感度をさらに上げて、先んじた事業変革に取り組まなければなりません。

Next  Calbee

掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。



## トップメッセージ



## 海外重点地域での事業成長

カルビーグループの成長にとって、重要な課題の一つは、海外事業の成長です。

現在は、特に重点4地域(北米・中華圏・英国・インドネシア)に注力して、収益基盤の確立に向けた施策を進めています。食感や商品のバリエーションを生み出す生産・加工技術や、カルビーブランドの認知度の高さなど、国内で培ってきた強みを活かし、マーケット特性に応じて、投入商品や市場へのアプローチを変えることで事業展開を進めています。

カルビーグループの海外事業における過去10年の成長は、韓国でのポテトチップス「Honey Butter Chip」や北米での豆系スナック「Harvest Snaps」などのヒットによる貢献が大きく、これら単一商品ブランドへの依存度の高さが課題でした。この状況を打開すべく、2018年10月に英国でポテトチップスブランドを有するSeabrook Crisps Limitedを、2019年10月に米国でスナック菓子の受託製造を行うWarnock Food Products, Incを買収し、商品ポートフォリオの拡充を図り、さらにはSeabrook社やWarnock社とのシナジーによる新商品も販売を開始しました。

また、現地のニーズに合わせた商品展開に加え、日本発のユニークなブランドである「フルグラ」「じゃがりこ」「Jagabee」などのグローバルベースでの導入も進めています。中華圏では、インバウンド需要をきっかけに「フルグラ」の認知が拡大し、「じゃがポックル」や「Jagabee」などのスナック菓子も、Eコマースを中心に伸ばしています。北米では、エスニック市場(アジア食品売り場)での、ポテトチップス、「かっぱえびせん」「じゃがりこ」などのスナック菓子が認知を獲得しており、売り上げの拡大が期待できます。

▶ P11 特集：  
海外事業への挑戦

このように、グローバル市場に目を向ければ、食の領域での事業拡大の機会は広がっています。特に、日本製の高品質な食品に対する関心は高く、海外事業の成長を目指す当社にとって追い風になるはずです。

## 自然の恵みを大切に活かす新たな食領域

もう一つの重要なテーマは、新たな食領域への挑戦です。

当社は自然素材、特に馬鈴しょに関する高い専門性を有しており、このことが現在のポテトチップス、「じゃがりこ」などの強い商品ブランドを支えています。この馬鈴しょの専門性、ノウハウを他の作物にも応用し、2020年4月に甘しょ(さつまいも)の卸売・加工販売を営む(株)ポテトかいつかの全株式を取得し、甘しょ事業に参入しました。馬鈴しょと甘しょの親和性を活かし、特に調達面での高いシナジー効果を見込んでいます。国内市場においては、主に焼き芋に適した高糖度の甘しょで需要が伸びていますが、この品種は海外での評価も高く、グローバル規模での需要拡大も想定しています。新たな食領域である甘しょ事業をグループの成長をけん引する柱の一つとすべく、事業拡大に邁進していきます。また、2020年8月には、馬鈴しょの調達体制の強化や北海道産農産物の振興に向けて、ホクレン農業協同組合連合会と包括連携協定を締結しました。今後、この連携を通じて、新たな素材による事業開発の推進にも挑戦していきます。

「私たちは、自然の恵みを大切に活かし、おいしさ楽しさを創造して、人々の健やかな暮らしに貢献します。」との企業理念にもある通り、自然素材を調達し、加工し、販売し、価値を付加することで需要を創出し、国内だけでなく海外でも求められる価値をつくりだすことが、カルビーグループの事業基盤であると考えています。この土台を、馬鈴しょだけでなく甘しょや他の作物などに展開することが、新たな食領域の事業モデルの一つとなります。このような取り組みは当社にとっての新規事業にとどまらず、生産者などのステークホルダー、ひいては地球環境に向けても価値を創出できると考えています。

また、新たな食領域への挑戦は、これまでの事業基盤の拡張だけでなく、消費者の課題解決という視点から、将来的に可能性のある領域への展開も進めています。Next Calbeeにおいてカルビーグループの事業の柱となる新しい食領域への挑戦は、既存事業で培ったノウハウを活かす「知の進化」と、自由な発想の下で行う「知の探索」の両輪を進めていく必要があります。

## 変化するニーズや社会課題に対応する国内事業基盤

国内では、健康志向が広がる中で、多様化する消費者のニーズに応えるため、商品展開や新商品の開発に継続的に取り組んでいます。機能性に着目したシリアル食品「グラノーラプラス」や

▶ P16 特集：  
新たな食領域への挑戦

▶ P20  
バリューチェーンの深化

## トップメッセージ

食感バリエーションの強みを活かしたポテトチップス「ポテトデラックス」「シンポテト」、豆などのたんぱく質含有量の多い素材による「miino(ミーノ)」などのプロモーション・販売を強化するとともに、より広いニーズや喫食機会に対応した新たな価値創出を目指しています。さらには、コロナ禍で食品の家庭内消費が増え、スナック菓子では、大袋商品や家飲みのおつまみ需要が増加しましたが、このトレンドに対応する商品も拡充しました。これらの多様な需要変化に適応すべく、デジタル技術の活用を進め、機動的で強靱なサプライチェーンを構築していきます。

また、生産・物流工程の自動化、省人化を進め、生産性の向上と働き方改革にも取り組み、次世代型の生産体制を構築していきます。現在、2025年3月期の稼働開始予定で、広島県に新工場を建設する計画を進めています。需要供給の増加や労働力不足に対応するための高効率の最先端技術を取り入れ、省エネルギーによる環境負荷の低減に取り組むなど、さまざまな課題の解決につながる工場となる予定です。さらに、新たな食領域や新たな技術、商品の開発など、ものづくりの革新拠点の役割も担い、マザー工場として将来的に他工場へノウハウを提供することで、グループ生産部門全体の競争力を高めていきます。

## 変革に挑戦する組織づくり

Next Calbeeに向けた事業変革の実現に最も重要な資産は、人財であると考えています。従業員一人ひとりが、挑戦のマインドを持ち、顧客や社会のニーズに目を向け、事業を通じて課題解決すべく心を合わせなければなりません。カルビーグループの創業の精神は、戦後の食糧事情の良くない中で、健康に役立ち、安価でおいしい商品を提供したいという想いでした。時代とともに少し形を変えてはいますが、おいしく健やかなくらしに貢献するものをつくりたい、との創業の精神を受け継ぐことが、事業の成長を推進させる原動力になっています。創業の精神を心に刻んで、全員が成長し、事業の変革を推進していきたいと思えます。

カルビーグループでは、従業員の成長が企業の将来につながると考え、多様な個性や能力を認め、全員が活躍できる組織づくりを一層強化しています。ダイバーシティ&インクルージョン、働き方改革、健康経営など、他社に先駆けて諸施策に取り組んできました。2020年、オフィス勤務者には、モバイルワークを原則とする「Calbee New Workstyle」を導入し、新しい働き方をより進化させました。従業員が決められた時間や場所にとらわれず、活躍の場を広げ、成果を高めることを目指しています。生産、物流などサプライチェーンを支える部門においては、モバイルワークの導入範囲に制約がありますが、「Calbee New Workstyle」の基本的な考え方に基づいて次世代型の生産体制への移行を進めることにより、働き方改革を推進していきます。

▶ P26 人財



## 事業を通じた持続可能社会の実現

持続的な事業活動のためには、気候変動や資源枯渇などの環境問題をはじめ、サプライチェーン上の労働負荷の問題、人権問題など、さまざまな課題への対応が求められます。その中で、自然の素材を活用してお客様に愛される商品を提供し続ける上で、農作物の安定的な供給は欠かすことはできません。カルビーグループは、環境に配慮した持続的な調達を行い、その大切な資源を活用して生産することで、バリューチェーンに正しい循環をつくりだしていきます。生産者・原材料の取引先・地球環境・地域社会・コミュニティなどのあらゆるステークホルダーとともに、持続的に価値を創造すること、これこそがカルビーグループの役割であると思っています。

私たちを取り巻く事業環境が大きく変化している中で、経営の柔軟性を高め、国内事業基盤の変革とグローバル市場での収益基盤の確立、そして新たな食領域での事業を重点とした新しい事業展開を加速する必要があります。同時に、私たちはライフラインをつなぐ企業として、ステークホルダーの皆さまとの共創によって社会・環境課題を解決し、持続可能な社会の実現を目指していく決意です。

カルビーグループは、新たな食の未来を創造する企業を目指し、全社一丸となって進化してまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、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。

2021年9月

代表取締役社長 兼 CEO

伊藤 秀二





# 海外事業への挑戦



カルビー(株)  
常務執行役員  
海外カンパニープレジデント  
**笹 啓英**

## ALL Calbeeで世界のおいしさと楽しさを創造する

カルビーグループでは、現在9つの国・地域で海外事業を展開しています。特に成長ポテンシャルの高い北米、中華圏、英国、インドネシアを重点4地域と定め、各地の特性を重視した戦略を推進しています。カルビーグループの企業理念にある「おいしさと楽しさ(Fun & Tasty)」を世界中にお届けすることを目指して、海外事業の拡大に取り組んでいます。

### 日本で培った“智の泉”を海外事業展開に活かす

カルビーグループの海外事業は、2010年代以降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・地域に進出してきました。挑戦的な事業拡大の一方で、日本で培った強みや知見が十分に活用できていないという側面に悩まされました。現在は、日本に海外事業専任のブランドチーム、マーケティングチームを置き、**各国の特性にフォーカスしたマーケティング戦略により、カルビーブランドの浸透に注力**しています。また、地域ごとの責任者は、日本で培った開発・製造技術や、商品企画などの機能を現地のニーズに合わせて投入するなど、戦略の立案・実行を支援することにより、各海外事業会社のビジネスパートナーとして機能しながら、ガバナンスのバランスにも配慮しています。

### 重点4地域戦略：

#### 地域の特性にカルビーグループの強みを掛け合わせる

##### 北米・英国：

##### 商品ポートフォリオの拡充によりスナック菓子のメインストリームに参入

米国と英国では、ヘルシー志向の“Better For You”カテゴリで豆系スナックを展開してきました。自然の素材を活かすカルビーグループの加工技術はヘルシー志向のスナック

菓子と相性が良く、一定の認知を得ることができました。しかしながら、こうした商品は特定の購買層からの支持を得るにとどまっており、さらなる成長に向けては**商品ポートフォリオを拡充し、スナック菓子のメインストリームに参入していく必要**があります。

競合である欧米の大手スナック菓子メーカーは、商品ラインアップに変化が少ない傾向がありますが、若い世代を中心にニーズが多様化する中、カルビーグループが持つフレーバーや食感のバリエーションを活かした商品ポートフォリオの拡充が強みになると考えています。顧客のニーズにスピーディーに応え、差別化を図っていきます。

米国では、主にスナック菓子の受託製造を手掛けるWarnock社を2019年に買収し、また、2021年4月には北米事業をホールディングス体制へと移行しました。これにより今まで分散していた米国のR&D、営業、マーケティング機能を統合し、包括的な戦略立案を可能とする体制が整いました。現在、**Warnock社の生産能力と技術を活かし、現地の嗜好に合った商品の開発**を進めています。加えて、日本から「じゃがりこ」などの独自性の高い商品を米国のエスニック市場(アジア系食品売り場)に投入し、販売を強化しています。エスニック市場は今後成長が見込まれていることから、その成長を積極的に取り込んでいきます。

英国では、ポテトチップスメーカーとして70年以上の歴史があるSeabrook社を2018年に事業買収しました。スナック菓子のメインストリームであるポテトチップスを商品ポートフォリオに加えたことで、販売力が強化され、カルビーグループの技術を用いて開発したSeabrookブランドの新商品も好評を得るなど、着実にシナジー効果が生まれています。今後は**認知度の高いSeabrookブランドの下で商品ポートフォリオを拡充**することにより、さらなる成長につなげていきます。

海外事業への挑戦

中華圏：

資源の積極投入とブランド認知度の高さを活かした販売拡大

中華圏では、訪日インバウンド客の急増を起点にカルビーブランドの認知度が高まり、Eコマースを中心に販売を拡大してきました。「じゃがポックル」をはじめ、「Jagabee」「フルグラ」などカルビーグループ独自の商品は高所得層を中心に支持を得ています。

日本製商品・ジャパブランドへの信頼性が高い中国は、カルビーグループにとって成長のチャンスが大きい地域だと考えています。

特に若い世代は、新商品に対する関心が非常に高く、競合となる新興企業が次々と参入しています。そのため、リピート率向上や人口の多い中間層を取り込んでいくための宣伝・プロモーションが欠かせません。例えば、「じゃがりこ」の宣伝には現地で影響力のある有名人を起用し、積極的にプロモーション活動を展開しました。「じゃがりこ」はカルビーグループ独自の加工技術による特徴的な食感が魅力の商品であり、その独自性と日本の高品質の魅力を伝えて、成長させていきたいと考えています。

また、今後は小売店舗での販売にも注力すべく、2020年に中華圏の統括会社としてカルビー（中国）管理有限公司を設立しました。これまで代理店に委託していた小売店向けの取引を内製化することにより、マーケティング・販売の強化を図ります。商品の供給については、現在は日本からの輸入が大半を占めていますが、長期的な成長を見据え、中国国内での供給体制の構築も積極的に検討していきます。

インドネシア：

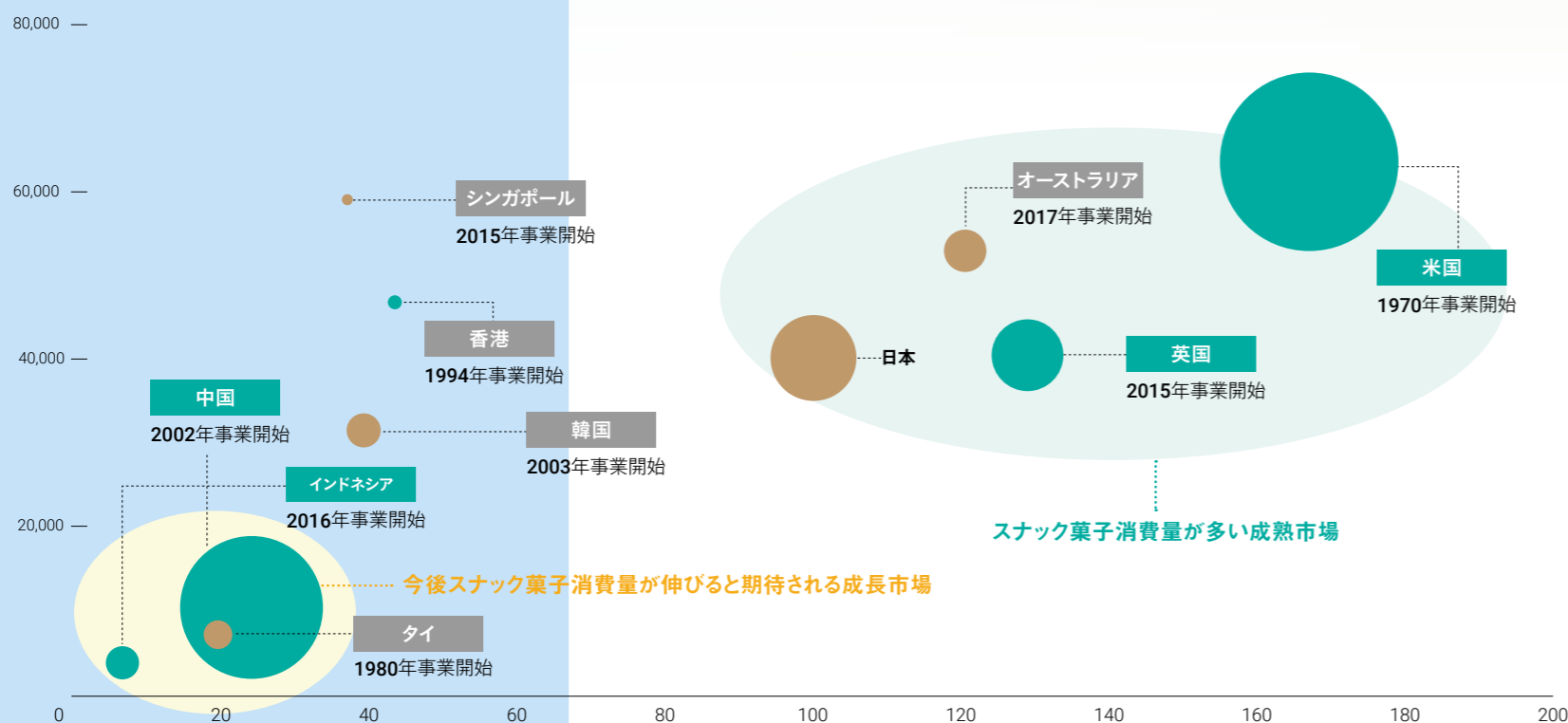
中長期的な経済成長に伴う市場拡大に機会

インドネシアは、今後も中長期的に人口増加や経済成長が見込まれている国です。カルビーグループはインドネシアのポテトチップス市場で約15%のシェアを有しており、一定の認知を獲得することができています。しかしながら、事業の収益化にはさらなる認知を獲得するための宣伝・プロモーションや新商品を投入する必要があります。

今後は、日本の知見・技術を最大限に活用し、これまでインドネシア市場になかった新商品や、現地で好まれる新しいフレーバー商品を開発し、競合との差別化を図っていきます。また、現在使用している馬鈴しょの大半はインドネシア国外からの輸入でまかっていますが、インドネシア国内での安定的な調達に向けて、現地調査や栽培農家への技術指導を継続しています。インドネシアの農業の発展に貢献するとともに、ポテトチップス原料の安定供給につなげていきたいと考えています。

海外の零食菓子市場規模とカルビーグループの事業展開

(人口一人当たりのGDP、米ドル) ※ 丸の大きさは零食菓子市場規模



(人口一人当たりの零食菓子消費量、米ドル)  
出典：(零食菓子市場) Euromonitor, Savory Snacks 2020年

グローバルネットワークを活用し、周辺市場を開拓

従来は現地生産、現地消費という考え方が主流でしたが、カルビーグループがグローバルで有する生産拠点を活用し、機動的に各国の市場ニーズに対応していきたいと考えています。

オーストラリアは、欧米と同じく、「Better For You」カテゴリの成長が目覚ましく、大きな市場成長のチャンスがあります。これに対して、生産能力が高く、高品質の商品を安定供給できるタイの工場から「Harvest Snaps」を供給することで、生産拠点を持たないオーストラリアにおいて、スピーディーに市場開拓を実現することができました。また、タイやインドネシアの工場で高品質かつ価格競争力の高い商品を生産し、中国・中東などへ向けた販売も開始しています。

海外事業への挑戦

Seabrookブランドの  
新たなカテゴリー商品を  
投入



カルビー(株)  
海外カンパニー 欧州事業グループ長  
春名 眞司

2018年秋にポテトチップスブランドを有するSeabrook社を事業買収し、スナック菓子の主要カテゴリーであるポテトチップスブランドの獲得により、英国スナック市場において本格的に挑戦できる基盤が構築できました。2020年に販売開始した「Loaded Fries」は、独特の形状とフレーバーが強みであり、Seabrookブランドでは初めてのコーン系スナックです。この商品によってさらに広いスナック菓子カテゴリーをカバーできるようになりました。古くから現地で親しまれているSeabrookブランドを活用し、認知度を高めるとともに、カルビーグループの強みである品質の高さを訴求していくことで、ブランド、商品ともに強化していきたい考えです。

United Kingdom

英国

「Loaded Fries」



カルビーグループ独自の  
技術を活かし、インドネシア  
オリジナルな商品を開発



PT. Calbee-Wings Food  
President  
森岡 貞一郎

インドネシア市場で競合商品にないユニークなスナック菓子を生みだしたいという想いから、2021年春より4層式のコーン系スナック「Guribee」の発売を開始しました。これまで、カルビーグループの海外市場の商品は、日本で展開されている商品を現地の嗜好に対応して改良したものがほとんどでしたが、「Guribee」は日本のカルビーにもなかった全く新しい形態の商品です。4層式のスナック菓子で、見た目の楽しさ、食感の面白さ、カルビーグループ独自の技術による口だけの良さを実現しています。日本から開発、生産技術のエキスパートを派遣し、日本で培われたスナック菓子の加工技術を活用して、試行錯誤を繰り返しながら、足掛け7年の歳月を経て開発されました。新しい商品開発に対する飽くなきチャレンジングマインドが結実した新ブランドであり、今後、インドネシア市場でのカルビーブランドの浸透に大きく貢献することを期待しています。

Greater China

中華圏

「土豆棒(じゃがりこ)」



日本で親しまれている「じゃがりこ」をグローバルブランドとして展開するべく、中国では2020年から「土豆棒(ポテトスティックの意)」として販売を始めました。中国では、芸能人やKOL(キーオピニオンリーダー)などによるソーシャルメディアでの発信を通じて、新しいブランドや商品を知り、Eコマースで購入するという行動が、特に若い世代において大きな流れになっています。その中で「じゃがりこ」は、人と人をつなぎ、消費者の生活を楽しいものに変えてくれる、「Fun & Tasty(おいしさと楽しさ)」を商品価値として伝えるべく、コミュニケーションを行っています。インバウンド需要をきっかけに、カルビーブランドの認知は一定程度増えていますが、日本の代表的なスナック菓子である「じゃがりこ」の魅力を知っていただき、中国のお客様にも愛される商品にしていきたいと思っています。

おいしくて楽しい  
「じゃがりこ」を  
中国で展開



カルビー(株)  
海外カンパニー マーケティング  
チームマネジャー  
小幡 佳奈枝

重点4地域でのカルビーブランドの浸透に向けて

日本で培った素材を加工する独自技術で実現する高品質を強みとして、  
各国・地域で市場のニーズに応じた新たな商品を展開し、  
カルビーブランドの浸透を図っています。

North America

北米

「MY POTE」



2019年秋にWarnock社がグループ入りし、米国で生産できる商品形態が大きく広がったことを契機に、カルビーとWarnock社のシナジーによる新ブランドとして「MY POTE」を立ち上げました。現地米国の馬鈴しょを100%使用し、独自の技術で生みだす薄さと食感にこだわったポテトチップスです。米国の開発、営業、マーケティングチームが市場ニーズを収集し、日本の生産技術を米国の工場に展開することで、カルビーグループとして妥協のない商品づくりを実現しました。ピンクヒマラヤソルトやオニオンスープといったこだわりの味付けや、シンプルなパッケージデザインで、常に目新しいスナック菓子を求める若い世代の方々に手に取っていただくことが狙いです。この商品を通じて、これまでとは少し異なる新鮮なカルビーブランドの一面を、北米で展開していきたいと考えています。

カルビー×Warnock社  
による新たなプロダクト  
ブランドを創出



Calbee North America, Inc.  
Senior Marketing Manager  
島野 麻衣子

Indonesia

インドネシア

「Guribee」



海外事業への挑戦

重点4地域の概況

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・地域ごとに異なる商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。

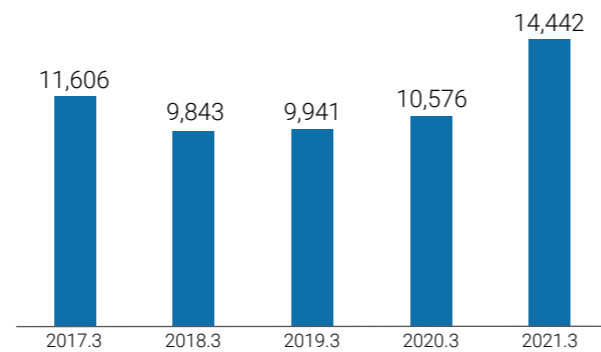
North America  
北米

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」「かつばえびせん」などの商品を輸入販売しています。

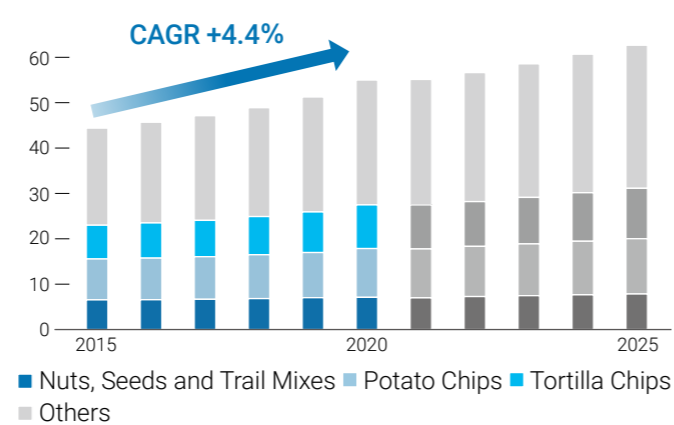
2019年11月には、ポテトチップス、トルティーヤ、パフスナックなど多岐にわたるスナック菓子の受託製造を行うWarnock社を買収し、連結を開始しました。



売上高  
(百万円)



米国スナック市場の成長  
(十億米ドル)



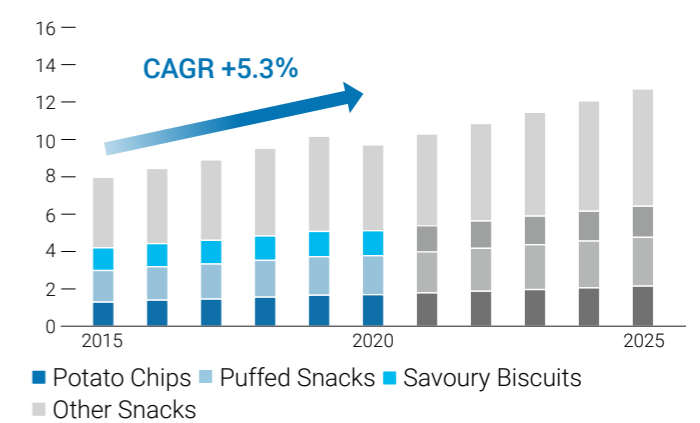
Greater China  
中華圏



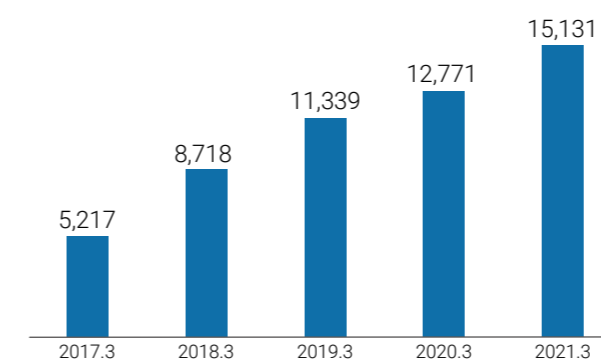
中華圏においては、中国本土ではインバウンド需要をきっかけにして、カルビーブランドは高い認知率を持っています。現在は、Eコマースを中心に「フルグラ」「Jagabee」「じゃがポックル」等を主に日本から輸入販売しており、加えて、小売店舗向けの販売拡大も強化しています。

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。

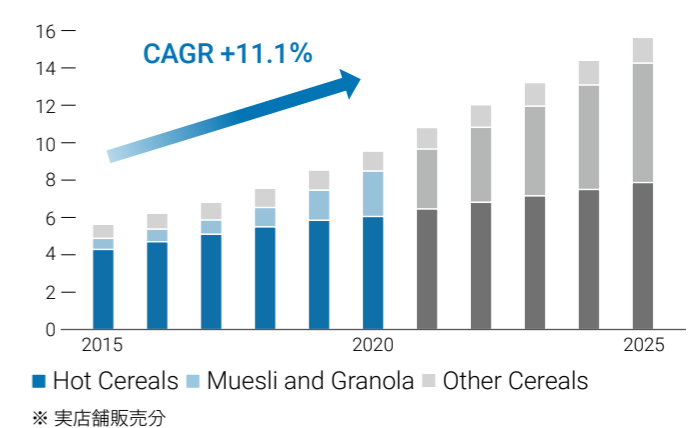
中国スナック市場の成長  
(百億元)



売上高  
(百万円)



中国シリアル市場※の成長  
(十億元)

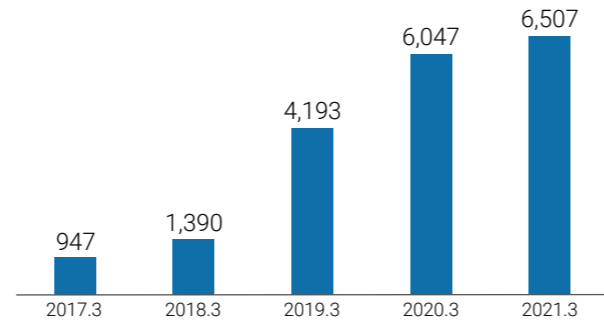


海外事業への挑戦

## United Kingdom 英国

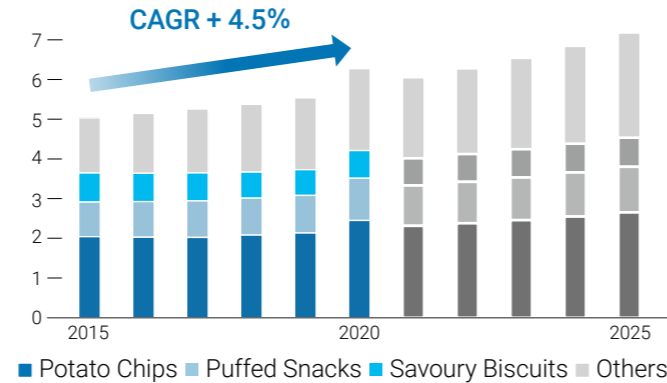
英国においては、2015年から事業開始し、ヘルシーカテゴリの豆系スナックの製造・販売に加えて、2018年10月には、ポテトチップスブランドを有する老舗メーカーのSeabrook社を事業買収し、Seabrookブランドのポテトチップスが商品ポートフォリオに加わりました。

売上高  
(百万円)



### 英国スナック市場の成長

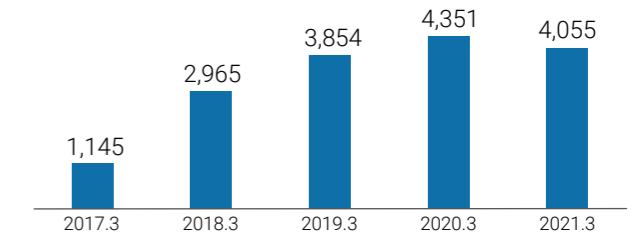
(十億英ポンド)



## Indonesia インドネシア

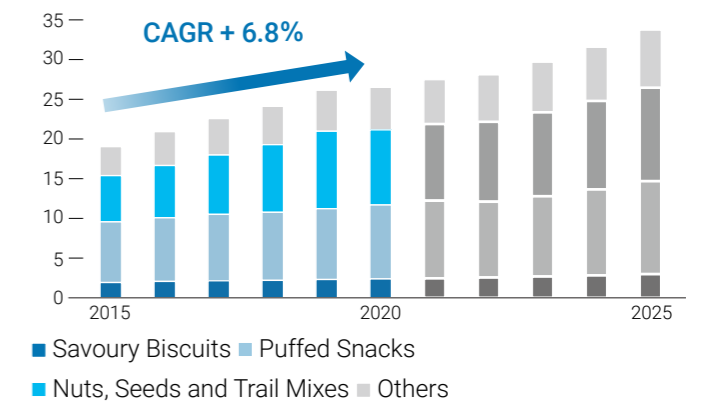
インドネシアにおいては、現地の有力食品メーカーWingsグループとの合併事業として2016年に事業を開始し、ポテトチップスの「Potabee」「Japota」や「KrisBee French Fries」(小麦系スナック)「KrisBee Krunchy」(コーン系スナック)といったスナック菓子など、幅広いアイテムを製造・販売しています。

売上高  
(百万円)



### インドネシアスナック市場の成長

(十億ルピア)



## グローバルでの生産拠点 (海外12拠点)



## その他の地域



そのほか、アジア・オセアニア地域では、韓国、タイ、シンガポール、オーストラリアで事業を行っています。韓国では主に、ポテトチップスの「Honey Butter Chip」や「Jagabee」を製造・販売しています。また、タイでは自国向けのスナック菓子の製造・販売に加えて、主にオーストラリア向けの「Harvest Snaps」を製造し、輸出版売するなど、アジアの生産拠点を活用したグローバルでのサプライチェーンを強化しています。

市場成長: Euromonitor 2020年  
Snack: Savory Snacks (Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savory Biscuits, Popcorn, Pretzels, Other Savory Snacks)  
Cereal: Breakfast Cereals (Hot Cereals, RTE Cereals) 2021-2025: Forecast





# 新たな食領域への挑戦



カルビー(株)代表取締役副社長  
江原 信

## 既存事業の枠を超えた、新たな食領域での事業確立を目指す

**Q カルビーグループが新たな食領域における事業の確立を目指す意義について教えてください。**

日本は少子高齢化に伴う人口減少に直面しており、中長期的な視点で見ると主力商品であるスナック菓子の需要は大きく伸長することは難しいと見込んでいます。既存事業に大きく依存する収益構造を変革するための取り組みの一つが「新たな食領域における事業の確立」です。健康志向や簡便化志向が高まるなど、消費者ニーズが多様化する中で、「自然の恵みを大切に活かす」という当社の企業理念にこだわりながら、新たな食領域に挑戦しています。具体的には、2つのアプローチがあり、**既存事業で培っ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」と、自由な発想の下、将来的に大きく伸びる可能性のある領域への「新たな事業探索」**によって、カルビーグループのさらなる成長を担う事業の確立を目指しています。

**Q これまでの進捗についてお聞かせください。**

**「強みの拡張」**によるアプローチとして、2020年4月に(株)ポテトかいつかの全株式取得により甘しょ事業を開始しました。馬鈴しょ事業との親和性が高い領域であるため、原材料調達や商品開発などバリューチェーンにおいてさまざまなシナジーが表れ始めていま

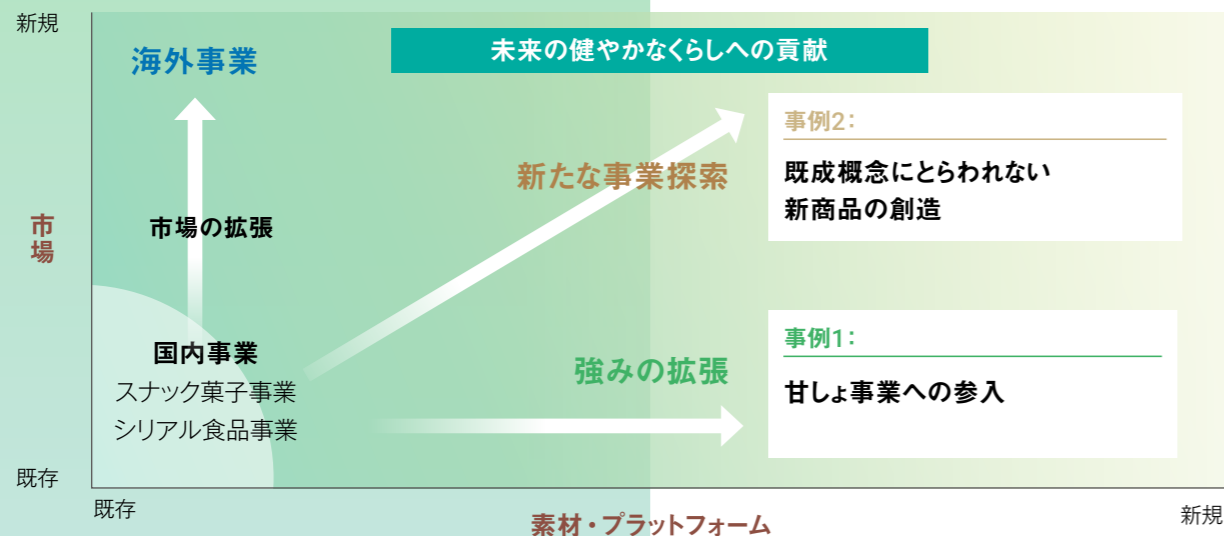
す。中長期的には、スナック菓子・シリアル食品に次ぐ第3の収益の柱として拡大することを目指しています。「新たな事業探索」においては、現在種まきの段階ではありますが、2020年、**消費者のニーズを基に開発を行った「にゅ〜みん」(睡眠をサポートする機能性食品)**と**「ランチグミー(食後のリフレッシュを目的としたグミ)**を発売しました。

**Q 課題や今後の展望を教えてください。**

**「強みの拡張」**としては、甘しょに続く新たな素材の探索も進めています。用途が広く、加工によってバリエーションを出せる素材をターゲットとしており、例えば、タンパク質が多く用途の広い「豆」にはさまざまな可能性があると考えています。

社内の体制としては、今後も消費者ニーズを掘り起こす新規商品の開発を進めるとともに、新規商品に適した営業・販売部隊の立ち上げや、各商品特性に合わせた物流フローの構築、マーケティングへの投資などを実施する必要があると考えています。

また、スピーディーな事業展開に向けて、社外のさまざまな方々との連携やカルビーグループの強みを活かせる分野でのM&Aも検討しています。こうした取り組みにより、**既存事業の枠を超えた新たな食領域での事業の確立を行っていきます。**



## 新規事業創出の方向性

カルビーグループならではの自然素材に関する「強みの拡張」と、未来の健やかな暮らしに貢献するための「新たな事業探索」、大きくこの2つの方向性で新たな食領域への挑戦を行っています。

**「強みの拡張」**の事例としては、2020年4月に(株)ポテトかいつかをカルビーグループに迎え入れ、甘しょ事業に参入しました。今後は豆などの新素材の可能性も探索し、新たな素材・プラットフォームの拡張を目指します。同時に、**「新たな事業探索」**として、従来のアプローチとは異なる圧倒的顧客志向による新規商品を追求しています。社内だけでなく社外の力も活用しながら、カルビーグループの未来をつくる新規事業創出への挑戦を進めています。

新たな食領域への挑戦

事例1: 甘しょ(さつまいも)事業への参入

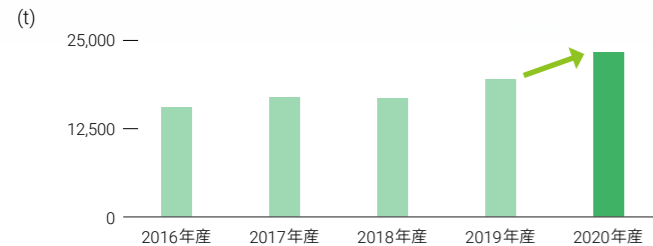


カルビーグループの強みを活かし、  
新たな食領域として  
甘しょ事業拡大を目指す

■ 高まる甘しょ需要

近年、糖度の高い品種への需要が高まっていることに加え、小売店舗における焼き芋機の導入により、甘しょ需要が拡大しています。この需要増を背景に、(株)ポテトかいつかの甘しょ仕入れ量は右肩上がり伸び、2021年3月期は、カルビーグループの有する馬鈴しょ契約農家の活用により、さらに収量増となりました。今後は、海外市場への展開や直営事業の加速などによって、一層の売り上げ規模拡大を見込んでいます。

(株)ポテトかいつかの甘しょ仕入れ量



■ 強みはキュアリング貯蔵

(株)ポテトかいつかの最大の強みは、収穫後の甘しょの品質を維持するためのキュアリング貯蔵です。甘しょを一定の温度・湿度条件下で長時間貯蔵することで、収穫時などについた傷が自然治癒(キュア)されます。このキュアリング貯蔵によって、甘しょは最高糖度47度と格段に甘くなり、最長で約1年間の長期貯蔵が可能となります。



オリジナルブランドの「紅天使」

PICK UP

■ (株)ポテトかいつか

(株)ポテトかいつかは甘しょ専門の卸売企業として1967年に創業し、現在ではオリジナルブランドの甘しょ「紅天使」を主体として、焼き芋用原材料の小売向け販売を行っています。青果用甘しょの年間取扱量は民間企業として全国第1位を誇っており、小売チェーンへのBtoBビジネスに加え、直営店舗やEコマースでも販売を展開しています。



▶ カルビーグループとのシナジーで生まれた商品

「天使のかけら」

収穫した甘しょを低温で熟成させた「紅天使」の自然の甘さをそのままに、カルビーグループの有する加工技術である真空減圧フライ製法を用いてプレーン味に仕上げたヘルシーなナチュラルスナックです。



事例2: 既成概念にとらわれない新商品の創造



圧倒的な顧客志向を基軸に、  
未来の「健やかな暮らし」に貢献する

■ サポーターとの共創による新商品企画・開発

未来の「健やかな暮らし」に貢献するための事業探索の取り組みの一つに、Calbee Future Laboがあります。Calbee Future Laboは圧倒的な顧客志向を基軸に、従来のカルビーグループとは異なるアプローチで商品開発を行っています。最大の特徴は、サポーターと呼ばれる学生、主婦、会社員など10代から70代までの幅広い年齢層の消費者との共創です。徹底的なインタビューを基にテーマを定め、日常の課題を解決するための商品開発に取り組んでいます。サポーターとの共創によって、消費者の課題に対して、食を通じた解決を提供し、ほかにはない商品を生みだすべく挑戦しています。



サポーターとの試食会

PICK UP

顧客ニーズの探求と食べたい機能性食品の開発「にゅ〜みん」

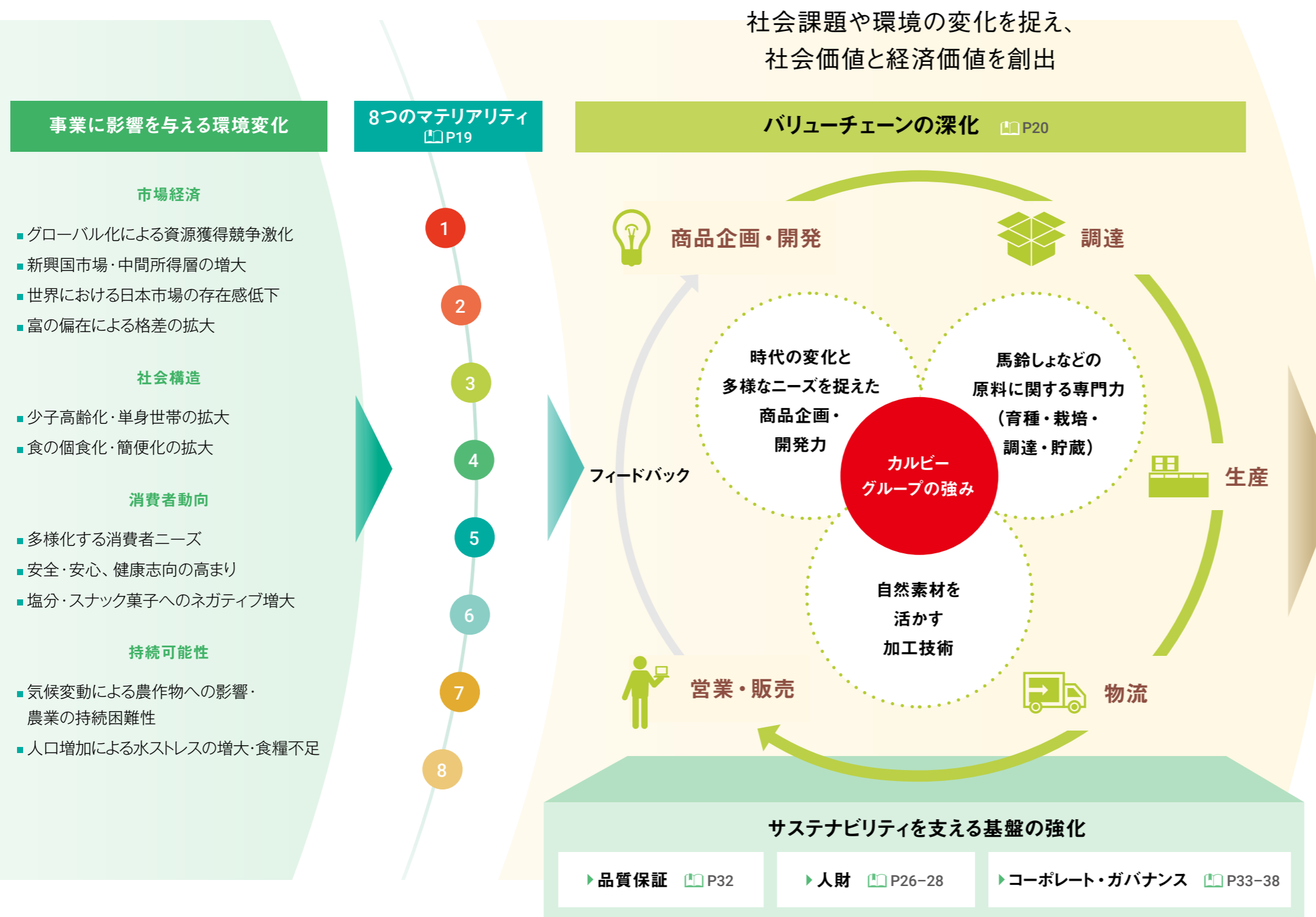
睡眠に悩む現代人が多いことを背景として、2020年11月にカルビー初の機能性表示食品「にゅ〜みん」を発売しました。これは睡眠の質(眠りの深さ)を高め、起床時の眠気や疲労感を和らげる自然由来の成分「クロセチン」を含有した“可食性フィルム”で、口の中で素早く溶けて睡眠をサポートします。摂取時に水を必要としないため、夜間排尿に対する不安解消にも寄与します。睡眠の質を高める効果だけでなく、食べたい味の実現するために試行錯誤を重ね、サポーターやパートナー企業との共創で2年半の開発期間を経て完成しました。



「にゅ〜みん」ブランドサイト  
<https://www.calbee.co.jp/cflabo/nyu/>

# 価値創造プロセス

カルビーグループは、原材料である自然素材の開拓から手掛け、常に高い品質の商品をお届けするという独自のバリューチェーンを通じ、自然の恵みを活かした「おいしさ」「楽しさ」「健やかさ」を提供してきました。今後も社会課題や環境の変化を捉えて、これまで培ったバリューチェーンをさらに深化させ、社会価値と経済価値を創出していくこと。これがカルビーグループの価値創造プロセスであると考えています。



## ステークホルダーへの価値提供 (Value Provision to Stakeholders)



すべての世代に対する食のおいしさと楽しさ

お客様



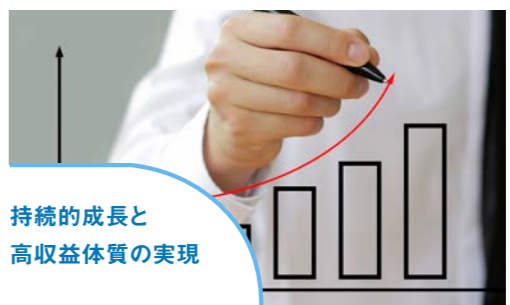
共創を通じた自然の恵みと豊かさの継承

取引先



多様性を活かし全員が活躍する環境

従業員



持続的成長と高収益体質の実現

コミュニティ

株主

# 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ます。

▶マテリアリティ特定のプロセスについては、WEBサイトをご参照ください。

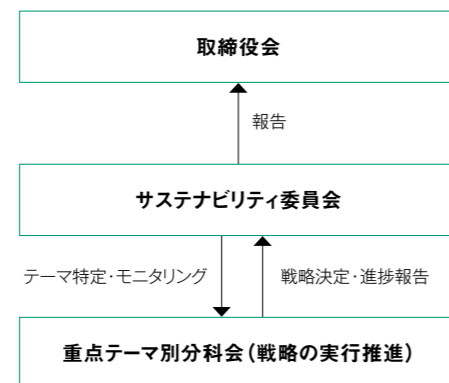
https://www.calbee.co.jp/sustainability/materiality.php

## マテリアリティマップ



### サステナブル経営の推進体制

アドバイザーとして外部有識者を含めた体制で「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会においては、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、その内容を取締役会に定期的に報告しています。



## ▶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	重点テーマと主な施策	目標 (KPI)	2021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	—	—	3 気候変動への対応, 12 持続可能な消費
	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 P21	健やかさに配慮した商品の提供 ■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 ■販売商品の塩分相当量*1 <b>20%削減</b> (2019年3月期比) ■タンパク質を多く含む商品売上構成比*2 <b>10%</b>	▶ <b>5.4%削減</b> ▶ <b>4.8%</b>	2 健康的な食生活, 3 気候変動への対応
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 P21	環境に配慮した持続的な調達: 馬鈴しょの安定調達 ■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	2024年3月期 ■国産馬鈴しょ調達量 <b>40万トン</b> (2019年3月期比: 20%増)	▶ <b>34.2万トン</b>	2 健康的な食生活, 8 持続可能な消費
	4 原料調達・物流の効率化と安定的な確保 ▶関連ページ P21-22	環境に配慮した持続的な調達: 認証パーム油の使用 ■B&C(ブック&クレーム)によるクレジットの購入・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 ■認証パーム油 <b>100%使用</b>	▶ 2020年5月 B&Cクレジット購入 ▶ 2021年7月 マスバランス認証油 購入開始	9 気候変動への対応, 12 持続可能な消費
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 P29-30	温室効果ガス排出量削減 ■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 ■温室効果ガス総排出量 <b>30%削減</b> (2019年3月期比)	▶ <b>0.6%増加</b> Scope1: 2.3%削減 Scope2: 17.3%削減 Scope3: 4.7%増加	7 気候変動への対応, 12 持続可能な消費
		資源保全/循環型社会の実現 ■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 <b>20%削減</b> (2019年3月期比) 2030年 ■水の総使用量 <b>10%削減</b> (2019年3月期比) ■廃棄物排出量 <b>10%削減</b> (2019年3月期比)	▶ <b>74%増加</b> ▶ <b>6.5%増加</b> ▶ <b>4.3%削減</b>	13 気候変動への対応, 14 海洋資源の持続可能な利用, 15 陸域生態系の持続可能な利用
		プラスチック容器代替・削減 ■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 <b>50%使用</b> 2050年 ■環境配慮型素材 <b>100%使用</b>	▶ (株)アールプラスジャパンへ資本参加	12 持続可能な消費
経営基盤の確立	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 P31	フードコミュニケーションの活性化 ■スナックスクール(食育)の拡張 ■工場見学の活性化、進化	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) <b>40万人</b>	▶ <b>累計(2020年以降) 107,714人</b>	8 持続可能な消費, 12 持続可能な消費
		地域社会への貢献 ■環境領域での活動拡大 ■健康(健やかさ)領域の活動強化	—	—	—
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 P26-28	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 <b>30%超</b> ■男性育児休業取得率 <b>100%</b> ■障がい者雇用率 <b>2.5%</b>	▶ <b>21.8%</b> (2021年4月) ▶ <b>26.5%</b> ▶ <b>2.58%</b>	3 気候変動への対応, 5 性別平等, 8 持続可能な消費, 9 気候変動への対応, 10 公正な移行
		8 コーポレート・ガバナンスの強化 ▶関連ページ P33-38	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	—	—

製品フードロス削減目標および実績は(株)ポテトがいく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および実績はカルビー(株)およびカルビーポテト(株)帯広工場を対象、その他の指標はカルビー(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

# バリューチェーンの深化



対応する マテリアリティ	2 健やかさと多様な ライフスタイルへの貢献	3 農業の持続可能性向上	1 食の安全・安心の確保	5 地球環境への配慮	6 人・地域社会・コミュニティとの つながりの深化
		4 原料調達・物流の効率化と安定的な確保			

培った強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 売上高100億円を超える複数の商品ブランド</li> <li>✓ 原料開発から商品化までを一貫して行う研究開発体制</li> <li>✓ お客様の安全・安心のためアクリルアミドの濃度の低減に対する研究・取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 病害虫に強い独自の馬鈴しょ新品種の開発・育種</li> <li>✓ 先端栽培技術の導入による栽培・収穫のサポート</li> <li>✓ 全国のフィールドマン(馬鈴しょのスペシャリスト)が契約農家との強固な関係を構築</li> <li>✓ 国内最大規模の貯蔵庫を使用した馬鈴しょ管理</li> </ul>	<p><b>生産</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 五感(見た目、風味、香り、食感など)に訴える商品を生み出す加工技術</li> <li>✓ 商品バリエーションを生み出すための加工・調味技術</li> <li>✓ 季節、品種によって異なる自然素材に合わせた加工技術</li> <li>✓ 自然素材を丸ごと使う加工方法</li> </ul>	<p><b>物流</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 積載効率、作業者負荷軽減などの生産性を考慮した物流</li> <li>✓ 提案型物流による取引先との最適物流の仕組み</li> <li>✓ 鮮度の高い商品をお届けする定時定点配送</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 国内トップシェアメーカーとしての売り場への高い提案力</li> <li>✓ 革新的な流通制度への取り組み</li> <li>✓ 新鮮な商品をお届けするための表示(賞味期限の延長、および「年月」表示への切り替え)</li> </ul>
-------	---	--	---	--	---

中期 経営計画 重点課題	<p>01 国内既存事業: 新たな価値の創出と高収益の実現</p> <p>スナック事業の革新・シリアル事業の拡大</p>	<p>05 社会共創: 持続可能社会の実現</p> <p>生産者とのパートナーシップのさらなる緊密化</p>	<p>01 国内既存事業: 新たな価値の創出と高収益の実現</p> <p>事業基盤の強化</p>	<p>05 社会共創: 持続可能社会の実現</p> <p>企業として持続可能なサプライチェーンへの取り組み推進</p>	<p>01 国内既存事業: 新たな価値の創出と高収益の実現</p> <p>事業基盤の強化</p>
--------------------	--	--	--	---	--



カルビー(株)  
マーケティング本部  
山本 千夏

カルビーグループの商品企画の強みは、独自の商品開発力と原料調達から開発まで一貫した取り組みです。そのため、新たなブランドの立ち上げは容易ではありませんが、何年もかけて挑戦を続け、2020年、最薄で軽い食感が楽しめる新商品「シンポテ」を発売することができました。これまでの技術革新を止めることなく、今後も新しい試み・商品の開発に取り組んでいきます。



カルビーポテト(株)  
原島 康史

馬鈴しょの安定した数量と品質を維持するため、契約農家とともに馬鈴しょの生育から携わり、課題の解決に取り組むなどの生産サポートを行っています。フィールドマンと契約農家との信頼関係の構築が、高い品質の国産馬鈴しょの調達につながっていると思います。今後も安全・安心な商品をお客様にお届けするため、国産馬鈴しょの安定的な調達に努めていきます。



カルビー(株)  
北海道工場長  
戸田 和代

生産の現場において、安全・安心な商品を安定的に生産し、お客様にお届けするために最も大切なのは現場で働く従業員の意識です。生産の自動化によって効率性が上がっても、安全・安心を守るための些細な違いに気付くには人の力が必要です。安定的な商品をお届けする縁の下の力持ちとして、テクノロジーと人の力で挑戦を続けていきます。



カルビー(株)  
広域事業本部  
高安 直樹

消費者のニーズは絶えず変化しており、営業現場においても、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進によって流通取引先との関係が進化しています。常に最適な提案ができるよう、お取引先さまとの良好な関係構築の下で課題を把握し、ブランド力と提案力を強みに、トップシェアメーカーとしての責任を果たしていきます。

バリューチェーンの深化



■ スナック菓子の既存の概念にとらわれない革新を続ける

健康志向の高まりによる塩分摂取へのネガティブ意識や、ライフスタイルの変化による消費者の食に対するニーズの多様化など、カルビーグループの事業を取り巻く環境に大きな変化が生じています。そこで、より「健やかさ」に配慮した商品として“fine snack”の提供を進めています。“fine snack”とは、適切な塩分や栄養成分の摂取による適正コントロールや、身体に優しい自然素材を使用することにより、健やかなくらしに貢献することを目指したスナック菓子です。特にタンパク質の多い自然素材として、豆系スナック「miino」の商品ラインアップの拡充などに積極的に取り組んでいます。また、新たな自然素材としては豆に続くポスト馬鈴しょ原料として果物に着目し、当社独自の加工技術を活かした新商品「カリっとりんご」を発売(数量・エリア限定)しました。既存のスナック菓子の概念にとらわれない商品開発を続け、お客様の多様なニーズに対応し、健やかなくらしに貢献できる商品を提供していきます。



青森県産りんごを使用したドライフルーツ「カリっとりんご」

■ 健康志向への対応とオケージョンの拡張を軸に、シリアル食品の可能性を拡大する

シリアル食品においては、健康志向への対応とオケージョン(喫食機会)の拡張を軸に、商品開発に取り組んでいます。従来品と比べて糖質を25%カットした「フルグラ糖質オフ」や、タンパク質や鉄分を手軽に摂取できる「Granola+(グラノーラプラス)」シリーズは、健康意識の高まりを捉え、グラノーラ市場の再拡大に貢献しました。オケージョンの拡張に向けては、外出先で手軽に食べられる食品として、「フルグラビット」を発売しました。さらに、シリアル食品は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によって、備蓄性の高い商品としてその価値が認識されていることを踏まえ、防災用商品「ローリングストック用フルグラビットBOX」の提供を始めています。今後も、さまざまな新しい取り組みを進め、シリアル食品の可能性を広げていきます。



専用BOXに「フルグラビット」が入った「ローリングストック用フルグラビットBOX」



■ 馬鈴しょの安定調達に向けた挑戦

馬鈴しょの安定調達に向けた主な施策

- ① 品種の変革
- ② 科学的栽培の推進
- ③ 農業の省力化
- ④ 産地分散化
- ⑤ 供給先の多様化

■ 環境や人権に配慮したRSPO認証パーム油の購入を開始

馬鈴しょの調達において、気候変動リスクは事業活動に大きな影響を及ぼす可能性があります。安定した馬鈴しょの調達を実現するために、気候変動に強い品種の開発や産地の分散化など、カルビーグループではさまざまな取り組みを行っています。

また、馬鈴しょは農作物の中でも特に重労働で手が掛かる作物であり、生産農家の減少もリスクの一つです。従来は、全国のフィールドマンが栽培・収穫のサポートを行っていますが、今後はコントラクターによる集団収穫の拡大など農業の省力化による契約農家の負担軽減をさらに進めていきます。

カルビーグループでは、2020年1月にRSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)に加盟し、2020年5月に年間国内使用パーム油の相当量である約4万トンについて、B&C(ブック&クレーム)方式\*1による認証クレジット購入を開始しました。また、2021年3月にRSPOサプライチェーン認証を取得し、7月には、国内工場においてRSPO認証パーム油(マスバランス方式\*2)の購入を順次進めています。

アブラヤシの果実から採れるパーム油は、不法な森林伐採による生物多様性の消失や、泥炭地開発による温室効果ガス増加などの環境破壊、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。2030年までに認証パーム油の100%使用を目標に掲げ、環境・人権の社会課題に取り組んでいきます。

\*1 認証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。認証油のサプライチェーンが未整備で調達困難な場合でも、認証生産者を直接的に支援することが可能。  
\*2 流通過程で認証油と非認証油が混合される認証モデル。物理的には非認証油も含まれているが、購入した認証油の数量は保証。

RSPO認証パーム油のサプライチェーン

RSPO認証パーム油は、サプライチェーンの各段階(各企業)が認証を取得することにより、アブラヤシ農園から最終商品ができるまでの全工程で厳密に管理・供給されます。



## バリューチェーンの深化



■ **デジタルトランスフォーメーション (DX) の活用により、生産性向上に取り組む**

将来的な労働人口の減少に伴う人手不足は、国内の生産・物流におけるリスクの一つです。カルビーグループの生産・物流においては、お客様にいつでも安全・安心で新鮮な商品を、安定的にお届けすることを第一に取り組みを進めていますが、中長期的には、現場での人手不足に対応し、安定的かつ効率的な体制を構築するとともに、労働負荷軽減を実現し、生産性を向上させていく取り組みが重要です。

その事例の一つが、ポテトチップスの製造工程における馬鈴しょのトリミング作業です。使用時期によって状態が異なる馬鈴しょは、熟練した人の手でないと扱いが難しく、大半を手作業によって行っていますが、生産現場での働きやすさを実現すべく、現在自動化を目指し、さまざまなアプローチを試みて実用化に向けた検討を進めています。

また、湖南工場のポテトチップスの製造ラインにおいて、AIの活用によるモデル検証を行っています。具体的には、生産ラインの各設備からリアルタイムでデータが集積され、これを自動解析して加工設備へ最適なオペレーションをフィードバックすることを目指しています。



■ **環境の変化に適応し、新たなパートナーシップを推進**

新型コロナウイルス感染症拡大により、営業の現場においても流通取引先との対面商談の減少や、店頭プロモーションの中止など、変化をもたらしました。こうした環境の変化は、チャンスでもあると考えています。オンラインをベースとした商談によって効率的にスケジュールを組み、今まで時間や距離の都合上、対面機会の少なかった流通取引先の商談への参加など、細やかなフォローが可能となりました。「顧客起点」の考え方にに基づき、常に外部環境の変化を先取りした最適な提案に取り組み、流通取引先との戦略的パートナーシップの維持・向上に努めています。

■ **Eコマースの強化やギフト商品のラインアップ拡充に取り組み、顧客との接点を拡張**

新型コロナウイルス感染症拡大の影響も加わり、日本国内においてもEコマースの需要が高まっています。こうした変化を捉え、「フルグラ」を中心に限定商品のラインアップの拡充など販売を強化し、Eコマースの強化に取り組みました。売上高におけるEコマースの比率は年々高まっており、今後も成長が見込まれています。

また、インバウンド需要や国内旅行者の減少により、空港や駅、アンテナショップ(直販店)などにおける土産用商品の販売は厳しい状況が続っていますが、新型コロナウイルス感染症の収束後、中長期的には土産用商品の拡大が見込まれており、商品のラインアップの拡充を進めていきます。



公式オンラインショップ「カルビー マルシェ」

# CFOメッセージ

カルビーグループは、2030年の目指す姿として「海外市場と新たな食領域を、成長の軸として確立する」ことを掲げ、そのマイルストーンとして2024年3月期までの5か年の中期経営計画を推進しています。中期経営計画では、変革と挑戦による持続的な成長を実現すべく、海外のさらなる収益拡大と新たな食領域の事業確立などの成長分野への積極的な投資を行ってまいります。同時に、継続的な株主還元も拡充し、株主価値の向上を図ります。



## 長期ビジョンの実現に向けて、成長分野への投資を進める

専務取締役 兼 CFO  
菊地 耕一

### Q 中期経営計画(2020年3月期～2024年3月期)の進捗状況を教えてください。

中期経営計画の進捗においては、昨年からの新型コロナウイルス感染症拡大による影響を大きく受けています。

特に国内スナック事業のインバウンド需要やギフトなどの顧客接点の多様化と拡張というテーマについては、国内市場での土産用商品の需要が大幅に落ち込んでいます。この高付加価値の土産用商品の減収が、国内営業利益率の伸び悩みに大きく影響しています。今後は新型コロナウイルス感染症拡大の収束による市場回復のタイミングを見計らって、新たな商品を投入し、新たな販売機会の開拓にも注力していきたい考えです。

一方で、海外においては、巣ごもり需要による好影響もあり、北米、中華圏、英国を中心に事業が拡大しました。巣ごもり需要で出会えたお客様に引き続きおいしい食体験を継続して提供できるよう、新商品の導入、プロモーションを実施してまいります。

新規事業においては、2020年4月に(株)ポテトいくつかを買収したことにより、甘しょ事業が事業ポートフォリオに加わり、一つの新たな事業基盤を得ることができました。今後、馬鈴しょ事業とのシナジーを一層強化していきたいと考えています。

### 中期経営計画 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

- 01 国内既存事業** 新たな価値の創出と高収益の実現
- 02 海外事業** 重点4地域での収益基盤確立
- 03 新規事業** 新たな食領域での事業確立
- 04 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
- 05 社会共創** 持続可能社会の実現
- 06 ペプシコとの連携** 国内、海外でペプシコとの連携強化

### 中期経営計画 経営目標 (2024年3月期)

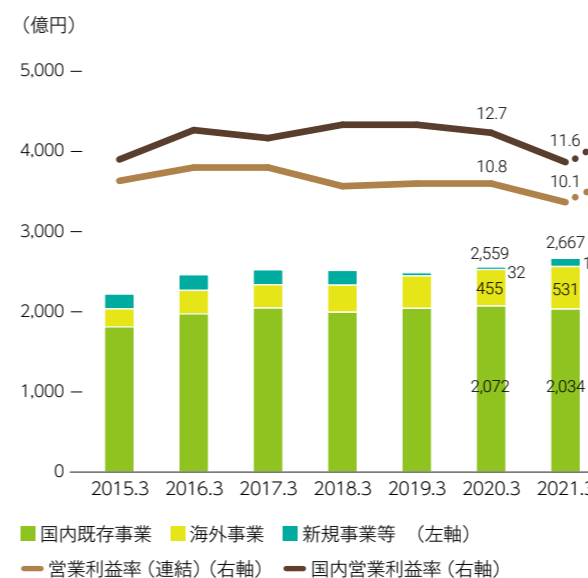
#### ▶ 財務指標

連結売上高	3,100億円
連結営業利益 (営業利益率)	400億円 (13%)
国内営業利益率	15%
海外売上高 (海外売上高比率)	800億円 (25%)
ROE	12%

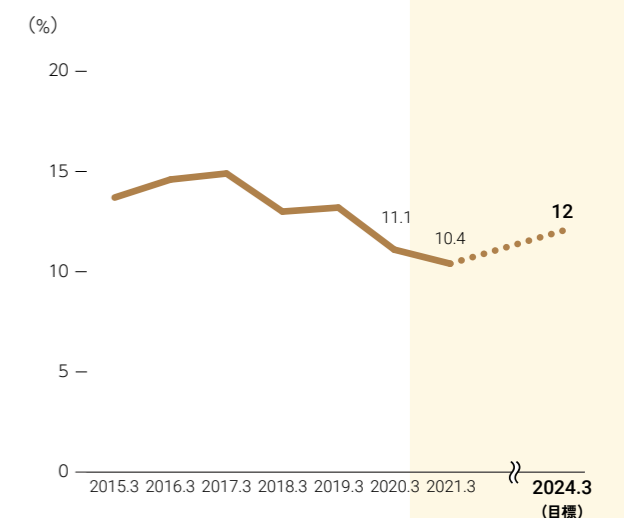
#### ▶ 非財務指標

製品食塩相当量	20%削減	国産馬鈴しょ調達量	40万トン
タンパク質の多い商品 売上構成比	10%	製品フードロス	20%削減
フードコミュニケーション 参加者数	累計40万人	温室効果ガス 総排出量 (2030年)	30%削減
		女性管理職比率	30%超

#### 売上高・営業利益率



#### ROE





CFOメッセージ

**Q CFOとしてのご自身の役割をどのように考えていますか。**

CFOはCEOの描く成長戦略に対して、事業のバランスを取りつつ、ゴールの実現に向けてサポートすることが役割だと思っています。そのために、常に足元の業績をコントロールしながら、中長期的な成長に向けて取るべきアクションを提案しています。

**Q 成長分野への投資方針と内容はどのようなものでしょうか。**

安定した営業キャッシュ・フローを原資に、新たな事業基盤の確立のための成長領域へ資金を投下していく方針です。過去2年間では、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)ポテトかいつかを買収しました。いずれも、取得した事業の成長に加えて、カルビーグループとのシナジーが発揮できることを期待しています。

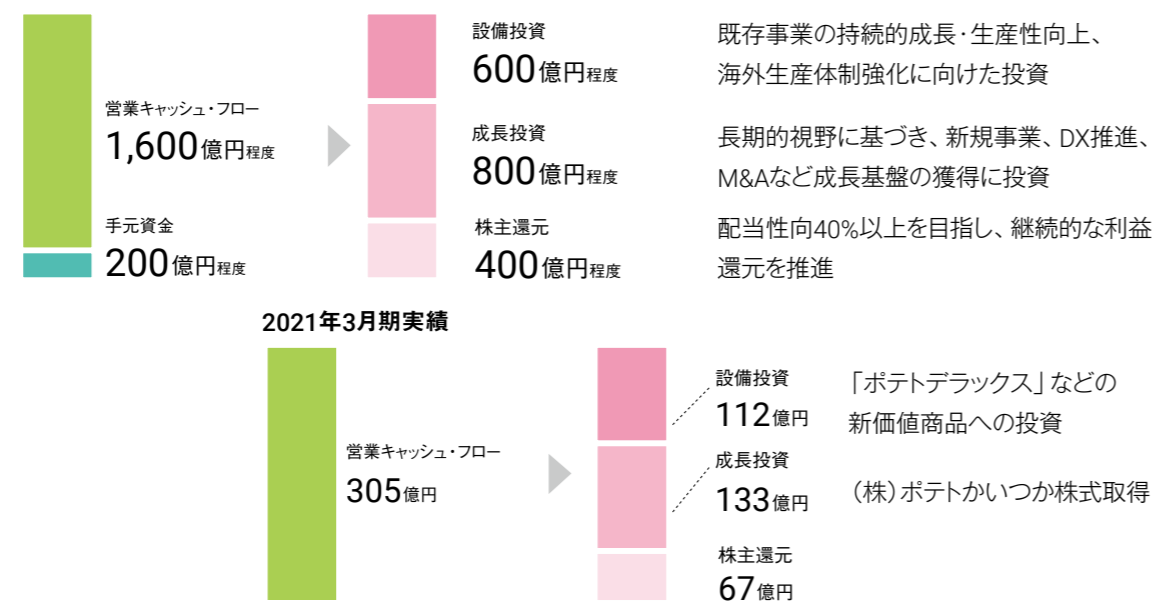
国内既存事業の高収益化の実現、デジタルトランスフォーメーション(DX)推進、新たな食領域の開拓など、長期的な視野での成長投資機会を検討していきます。

**Q 成長分野への投資を進めるにあたり、投資後の事業評価の考え方を教えてください。**

事業の集中と選択の考えの下、これまでも、ベーカリー事業、販促物の制作・販売事業の撤退や、スペインやフィリピン、台湾などの海外子会社の清算などを行ってきました。これは、市場の特性や当初想定していたシナリオが変わった時に事業ポートフォリオの見直しを行ったものです。

このように、撤退や当該事業を活用できる事業体への譲渡などさまざまな選択肢を検討していきます。

キャッシュ・フロー配分の考え方 (2020年3月期~2024年3月期の5カ年)



**Q 今後、国内既存事業の基盤強化にはどのような投資が必要でしょうか。**

現在、カルビーグループとして国内最大規模の工場となる新広島工場の建設を計画中です。新広島工場では、既存施設の老朽化への対応に加え、商品需要の拡大や労働力不足に対応すべく、設備の自動化や生産効率の向上を進めます。新工場は、最新鋭マザー工場として、全国の工場にも展開することで、グループ全体の競争力向上を目指していきます。

**Q 持続的な成長に向けて、事業ごとの目標と重視するKPIを教えてください。**

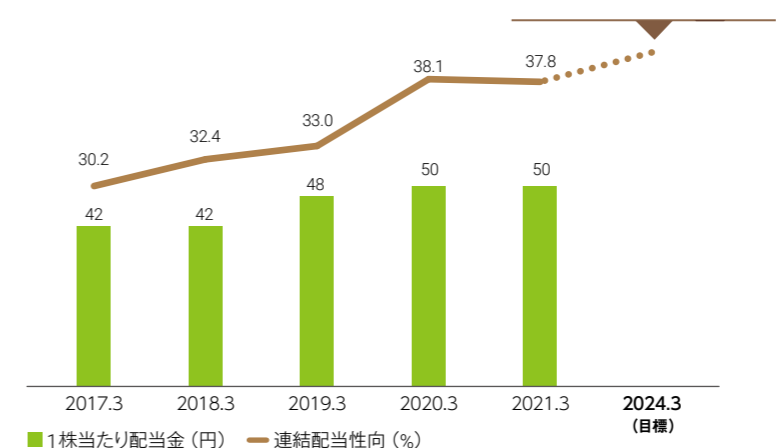
国内既存事業では、「新たな価値の創出と高収益の実現」に向けて、営業利益率15%を目標値に掲げています。この進捗をモニタリングする指標として、「高付加価値商品の構成比の拡大」「生産工程の自動化による原価率の低減」「流通取引先との戦略的パートナーシップの強化による販売費の効率化」を設定しています。

海外事業においては、海外売上高800億円を目標値に掲げ、重点4地域に定めた北米、中華圏、英国、インドネシアを中心に、商品ラインアップの拡充と販売チャネルの拡大を行っていきます。

**Q 株主還元についてのお考えを聞かせてください。**

株主還元については経営の重要課題の一つとして認識しており、1株当たり配当金、連結配当性向とともに着実に上昇させてきました。中期経営計画では、連結配当性向40%以上を目標値としています。収益性の向上や財務体質の強化を図りながら、利益還元を拡充していく方針です。

1株当たり配当金・連結配当性向 中期経営計画目標 連結配当性向 40%以上



# 財務・非財務ハイライト

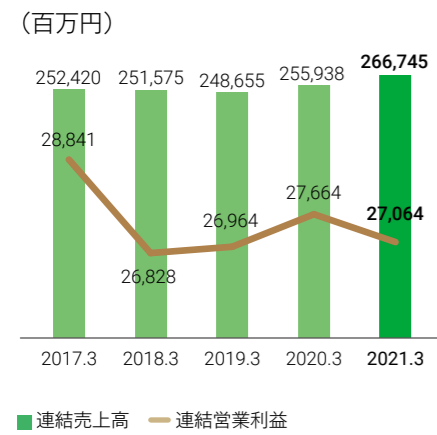
## ■ 連結売上高・連結営業利益

連結売上高

**266,745**百万円

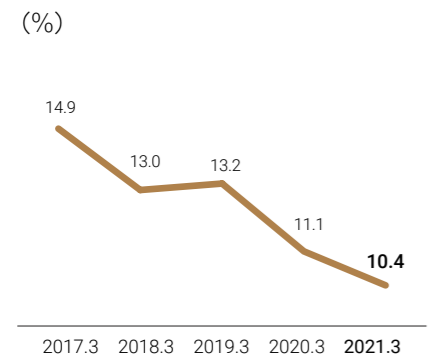
連結営業利益

**27,064**百万円



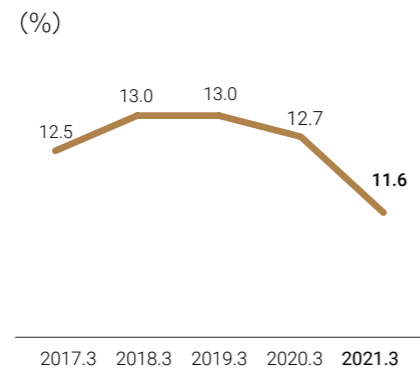
## ■ ROE

**10.4%**



## ■ 国内営業利益率

**11.6%**

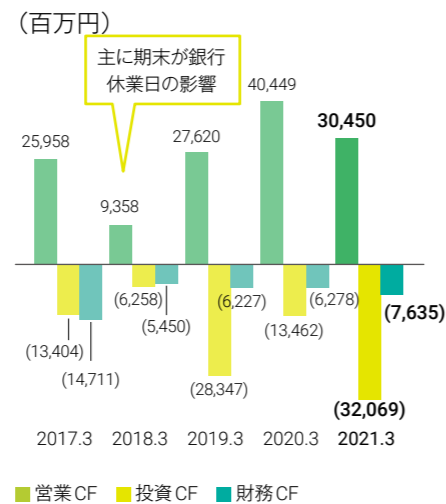


## ■ キャッシュ・フロー

営業CF **30,450**百万円

投資CF **△32,069**百万円

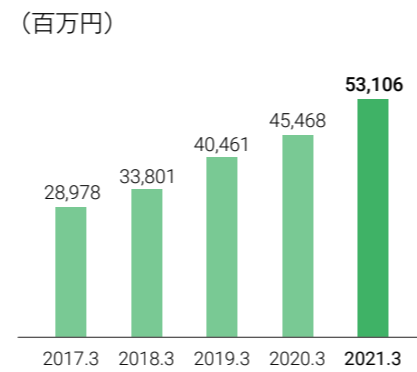
財務CF **△7,635**百万円



■ 営業CF ■ 投資CF ■ 財務CF

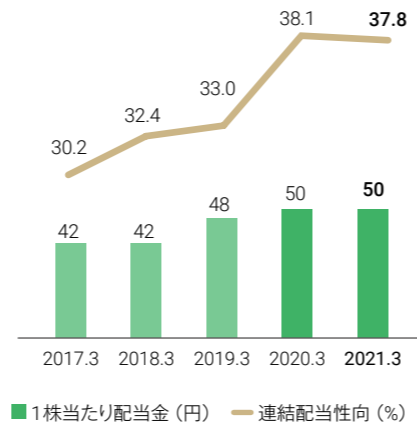
## ■ 海外売上高

**53,106**百万円



## ■ 連結配当性向

**37.8%**

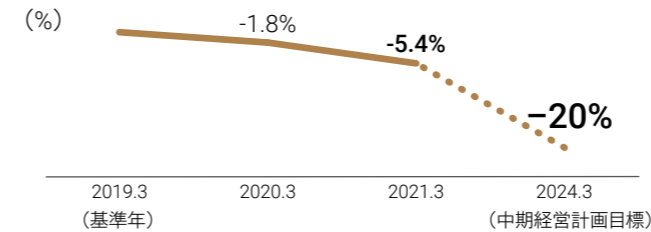


■ 1株当たり配当金 (円) ■ 連結配当性向 (%)

▶ 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>

## ■ 製品食塩相当量 (2019年3月期比)<sup>※1</sup>

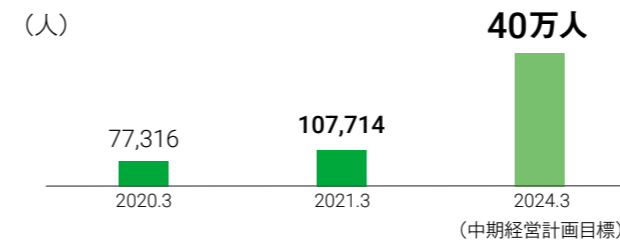
健やかさに配慮した商品の提供を目指し、塩分量の削減に取り組んでいます。



## ■ フードコミュニケーション<sup>※3</sup>参加者数

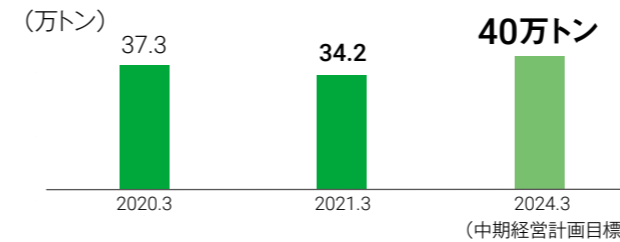
(2019年3月期以降の累計)

健やかなくらしを支える「食」「健康」「環境」を楽しく理解する場を提供しています。



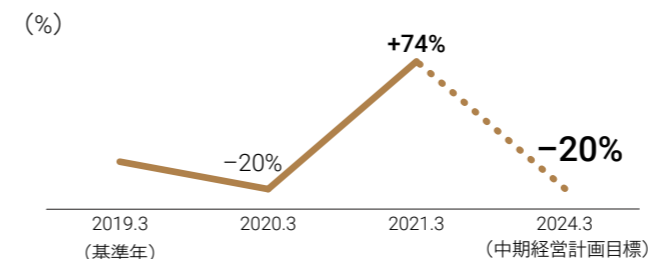
## ■ 国産馬鈴しょ調達量 (年間)

国内農業の維持・活性化への貢献と、国内馬鈴しょの安定的な調達に努めています。



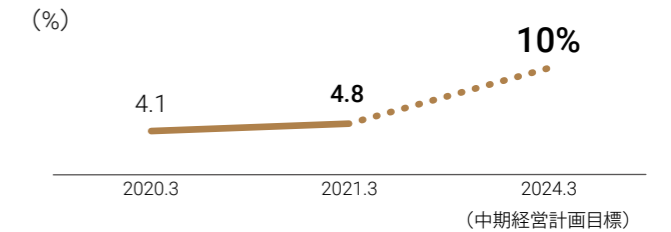
## ■ 製品フードロス (2019年3月期比)

限りある資源を活用し、循環型社会の実現を目指し、フードロス削減に取り組んでいます。



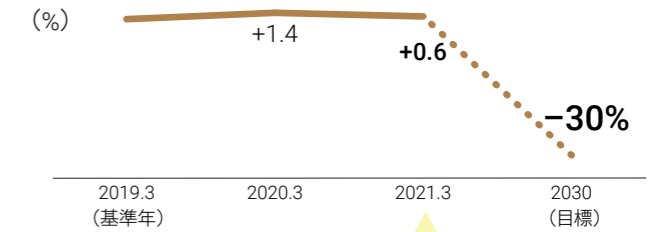
## ■ タンパク質の多い商品<sup>※2</sup>売上構成比

栄養バランスを意識したカラダ想いの商品づくりを推進しています。



## ■ 温室効果ガス総排出量 (2019年3月期比)

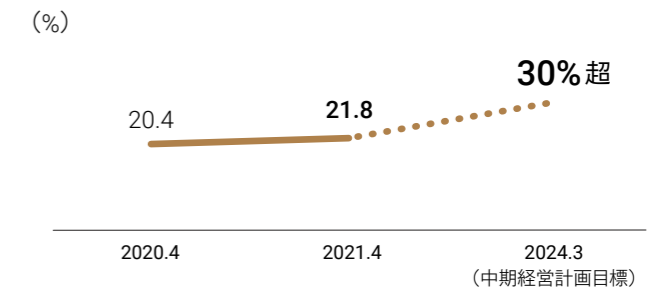
脱炭素社会の実現に向けて、温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。



Scope1: 2.3%削減 Scope2: 17.3%削減  
Scope3: 4.7%増加

## ■ 女性管理職比率

多様な人財活躍に向けて、女性管理職比率30%超を目指しています。



(注) 製品フードロス削減目標および実績は(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および実績はカルビー(株)およびカルビーポテト(株)帯広工場を対象、その他の指標はカルビー(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

## 人財

Next Calbeeの実現に向けた事業変革に最も重要な資産は、「人財」という認識の下、従業員一人ひとりが自律し、顧客や社会のニーズに目を向け、課題解決できる人財育成を推進しています。



カルビー(株)  
常務執行役員  
CHRO (Chief Human  
Resource Officer) 兼  
人事総務本部 本部長  
**武田 雅子**



### 「全員活躍の推進」と「戦略人財の育成」でNext Calbeeの実現につなげる

「全員活躍のための組織・人づくり」においては、従業員一人ひとりが自由闊達・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として推進している「Calbee New Workstyle」は、従業員の意識や行動に大きな変化をもたらしました。さらに、人財に求める価値観として「Calbee 5 values」(「自発」「利他」「対話」「好奇心」「挑戦」)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。

次に「戦略人財への投資・育成」に関しては、**次世代ビジネスリーダー**、**グローバル人財**、ならびに**DX人財の育成**に重点を置いています。一例として、「次世代ビジネスリーダー育成プログラム」では、同プログラムの卒業生が新規事業を担当する部門で活躍するなど成果が出ています。また、部門を越えるジョブローテーションを行い、タフアサインメントを実行することで、個人の中に養われる多様性(イントラパーソナル・ダイバーシティ)を高めています。希望の部門に従業員が自由に手を挙げる「仕事チャレンジ」の制度では、2021年に100名弱が手を挙げ、そのうち約4割が実際に希望部門へ異動をしました。加えて、社外の視点を組織に取り入れるべく、キャリア採用なども積極的に進めています。

カルビーグループの人財戦略において、最も大切にしていることは、**すべての従業員が「圧倒的当事者意識」**を持ち、**企業理念や価値観、文化を尊重しながら、自分自身の頭で考え、行動するよう促すこと**です。この1年間で働き方が大きく変わりましたが、メンバーとマネジャーとの対話の機会である「1on1」も奏功して、従業員一人ひとりが能動的になり、従業員エンゲージメントが向上していると感じています。自ら新しいことに挑戦する人財をさらに増やし、Next Calbeeの実現につなげていきます。

人財

全員活躍のための組織・人づくり

多様な人財が自分らしく能力を発揮し、組織や会社の成果を生み出すダイバーシティ経営に取り組んでいます。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

ダイバーシティ経営推進のため、本社部門のD&I・スマートワーク推進室と、グループ会社を含む事業体ごとに選任した推進担当者が連携しながら活動を行っています。誰もがアンコンシャス・バイアス(無意識の思い込み)があることへの意識を持ち、活躍の機会を公平に持つことを共通テーマとした組織づくりを推進しています。



自由闊達・高い妥協点を共有する  
プロフェッショナル集団

ダイバーシティ&インクルージョン  
個の尊重と多様性による  
シナジーの最大

共感型マネジメントによる  
組織と人財の持続的な進化

仕事の質を上げる働き方改革

Calbee 5 Values



心身および組織としての健康経営

従業員の自律を促す「1on1」

メンバーとマネージャーとの対話を通じて、各々の価値観や経験を理解・共感することで、従業員の自律を促す「1on1」を実施しています。



管理職を対象とした1on1研修

本社オフィスをリニューアル

2020年7月から開始した「Calbee New Workstyle」では、オフィス勤務者を対象にモバイルワークを原則とし、業務遂行の質やスピードの向上によるさらなる成長を目指してきました。2021年9月には、本社オフィスを新たな価値創造に向けたコミュニケーションの場にすべく、リニューアルを行いました。今後は従業員同士やお客様との関係構築、教育やディスカッションの場として活用していきます。



リニューアルした本社オフィス

総合検診の受診率100%を達成

地域ごとに担当者や産業医を配置するなど健康経営体制を強化したことで、2021年3月期には、総合検診(カルビー版人間ドック)の受診率100%を達成しました。



「健康経営優良法人2021」に認定

私たちが大切に育てていきたい価値観、それが「Calbee 5 Values」です。「自発」「利他」「対話」「好奇心」「挑戦」の5つです。

私たちは「Next Calbee」の実現に向けて、一人ひとりが自律し、それぞれの強みを活かして全員が活躍できる企業を目指しています。

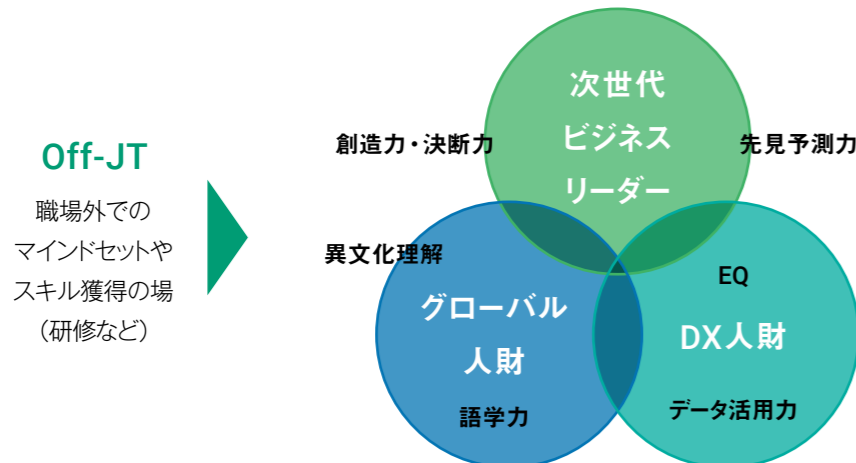
人財に求める価値観

「Calbee 5 values」



戦略人財への投資・育成

事業環境の変化に対応し、Next Calbeeを実現する戦略人財として、次世代ビジネスリーダー・グローバル人財・DX人財への投資・育成を強化します。



タフ  
アサインメント

自己成長の  
きっかけとなる  
挑戦的な経験の  
付与

次世代ビジネスリーダー育成プログラム

カルビーグループの成長ドライバーとなる次世代ビジネスリーダーを育成することを目的とした、「次世代ビジネスリーダー育成プログラム」を実施しています。「リーダーシップ観」「ビジネスリテラシーの習得」の2つのプログラムを通して、必要なマインド/スキルの獲得を目指します。2期目を迎えた2021年3月期には、20代~40代の従業員20名が参加しました。



経営陣に向けた発表

人財

未来座談会：

イノベーションへの挑戦

Next Calbeeの実現に向けては、自由闊達な文化の下で、イノベーションに挑戦する人財が必要不可欠です。2020年4月に新設された新規事業部では、既存概念にとらわれずに、新商品・新サービスを生み出すための活動をしています。新規事業に取り組む従業員の思いや考え方、その背景にある企業文化について話を聞きました。



新規事業本部 新規事業部 新規事業本部 本部長(執行役員)

■ 中村 純也 ■ 藤井 麻季 ■ 佐伯 千香 ■ 見目 泰彦

社会課題に目を向けて新たな価値をつくりだす、起業家精神を重視

■ 見目 新規事業部として取り組む事業テーマは、トップダウンではなく、メンバー自身が着目する社会課題に対して新たな事業を構想するというプロセスで決定しています。なぜならば、新規事業の立ち上げに最も必要なのは、それを推進する個々のメンバーが抱く熱量であると思うからです。企業理念から大きく外れなければ、テーマに制約は設けません。これによって、カルビーグループの新たな事業の足掛かりをつくるのと同時に、メンバー一人ひとりが起業家精神を持った人財として成長していることも感じています。

■ 佐伯 新規事業に取り組み始めて自分自身もさまざまな気づきがありました。今の部門は、以前所属していた品質保証部門とは全く違う世界で、これまでの経験は活かすことができない、という勝手な思い込みがありました。進めるうちに、まず相手の声を聞き、何に困っているのかを考えて取り組む、という点は変わらないのだと気付きました。それからは、これまでの経験を活かし、自信を持って事業プランを提案できるようになりました。



中村 純也  
大学で作物学・分析化学を専門分野として研究を行い、博士号を取得後にカルビー(株)入社。次世代ビジネスリーダー研修への参加をきっかけに、新規事業部へ参画。

■ 中村 私はお客様との接点が増える中で、お客様の課題に寄り添うことの重要性を改めて認識しています。食物アレルギーがある方にとっても制約なく、カルビーグループの提供する「おいしさ」や「楽しさ」を感じてほしい、という思いが事業を進める上での推進力となっています。

■ 藤井 私は、事業の構想を開始して間もない頃、フードロスにつなげる事業プランを発表したのですが、「お客様の課題や悩みに向かっていない」という厳しい指摘をメンバーから受けました。自分だけでは客観的な判断ができなくなるので、メンバーから指摘してもらえることはありがたいですし、特にさまざまなバックグラウンドのメンバーからの意見が自分の視野を広げるのに大いに役立っています。

一人ひとりの熱意が未来のカルビーグループをつくる

■ 見目 「世のため人のため」に新たな事業を創出したい、そのためには、まずは働いている私たちが熱い思いを持ち、わくわくしながら仕事ができているの

藤井 麻季

前職で新規事業立ち上げやマーケティングを経験後、「食による人々の健やかさへの貢献」というテーマに惹かれカルビー(株)入社。



かどうか、が大切だと思っています。今後に賭ける皆さんの想いを聞かせてください。

■ 藤井 今後、私たちが立ち上げた事業を成長させ、これまでのカルビーグループの概念を超えるような商品・サービスを世の中に送りだしたいです。目の前にあるものすべてに興味を持って見るようにし、新たな商品やサービスの種を貪欲に探していきたいと思っています。

■ 佐伯 外部のパートナーなど社外の方と話す機会を感じるのは、カルビーグループは多くの方に愛されている会社であるということです。そういった皆さんの期待に応え続けるためにも、カルビーグループがお客様にとってどのような存在であるべきか、どのような新しい価値を提供していくべきかを、常に考え、追求して、取り組んでいきたいと思っています。

■ 中村 創業者の思いを大切にしながら、人々の健やかさに貢献するものを10年後も20年後も世の中に提供し続けていきたいと思っています。そこに向けて自分自身が何ができるのかを問い続けながら、新たな商品の開発を目指していきます。

■ 見目 新規事業本部では、個々の考える社会課題を事業プランとして提示し、それを周りがサポートするという環境ができており、このような環境の中で新たな事業創出に取り組むことは、次世代ビジネスリーダーとなる人財の創出にもつながっています。カルビーグループの新たな未来を切り拓いていく存在となるべく、これからも互いに切磋琢磨していきましょう。

佐伯 千香

カルビー(株)入社後、製品の安全面から工場のルール策定やパッケージの表記チェックを行う品質保証部門で長年経験を積む。新しいことに挑戦すべく、新規事業部へ参画。



見目 泰彦

研究開発本部本部長などを務めた後、2019年に未来創造室(現 新規事業本部)の立ち上げを行う。



## 地球環境

カルビーグループの事業活動は地球が育んだ自然素材によって支えられています。豊かな自然環境の維持と事業活動の両立のため、温室効果ガス排出量やフードロス、水使用量の削減、プラスチックの資源循環などに取り組んでいます。今後も原料調達、物流、流通を担うステークホルダーと協働しながら、脱炭素・資源循環型社会の実現に貢献していきます。

### 温室効果ガス排出量削減

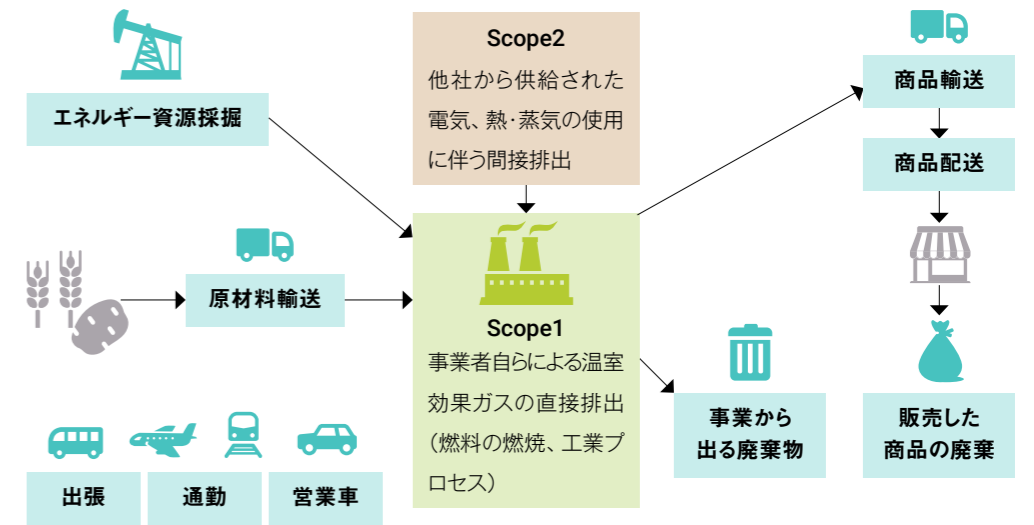
地球環境への配慮として気候変動に関わる課題を重要なテーマとして捉え、温室効果ガス総排出量30%削減（2019年3月期比）を2030年に向けた長期目標として掲げています。エネルギー効率の向上や再生可能エネルギーの導入などにより、サプライチェーン全体での温室効果ガス削減に取り組んでいます。

#### ▶ 電気使用における再生可能エネルギー導入拡大

2020年3月に関東地区5事業所で使用する電力をJ-クレジット\*活用によるカーボンオフセット電力へ切り替えました。その後も北海道工場（2020年4月）、鹿児島工場（2021年2月）、京都工場・湖南工場・各務原工場（2021年4月）と、順次全国の工場で再生可能エネルギー由来の電力を導入しています。

\* 省エネ設備の導入や再生可能エネルギーの活用によるCO<sub>2</sub>などの排出削減量や、適切な森林管理によるCO<sub>2</sub>などの吸収量を、クレジットとして国が認証する制度

### 温室効果ガス排出量の対象となるサプライチェーン



\* 算定対象範囲は、当社の事業活動に該当するカテゴリー Scope3 Scope1、Scope2以外の間接排出

### プラスチック容器代替・削減への取り組み

#### ▶ 持続可能な社会の実現に向けた目標を設定

2020年9月にプラスチック資源循環の推進目標を設定しました。温室効果ガスを排出する化石燃料由来のプラスチックを使用した包装容器の大幅な削減をするとともに、環境配慮型素材への転換を進めることで、海洋プラスチックや石油資源の枯渇、プラスチック製造におけるライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減などの課題解決に取り組めます。

#### プラスチック資源循環の推進目標

- ・ 2030年までに、石油から新たに作られるプラスチックを使用した包装容器を削減し、包装容器の50%に環境配慮型素材を使用
- ・ 2050年までに、包装容器に使用する素材を100%環境配慮型素材へ転換

#### ▶ リサイクルプラスチック素材の将来獲得に向けた(株)アールプラスジャパンへの資本参加

2021年2月、共同出資会社(株)アールプラスジャパンに資本参加しました。同社は、アネロテック社 (Anellotech Inc.) と共同で低環境負荷で効率的なプラスチック再資源化の技術開発を進め、回収プラスチックの選別処理企業などと連携して、技術の実用化に取り組んでいます。ペットボトルを含む一般のプラスチックを直接原料に戻す点が特徴で、従来の方法に比べ温室効果ガス排出量やエネルギー必要量の抑制、使用済みプラスチックの効率的な再生利用の促進が期待されます。

#### ▶ 環境配慮型包材への切り替え

プラスチック資源循環の推進目標に基づき、一部商品における包材の環境配慮型への切り替えを進め、環境への負荷低減を図っています。包装においては、一部商品でバイオマスPETの使用やバイオマスインキへの切り替えを行っているほか、商品出荷の際の段ボールはFSC® 認証されたものへ順次切り替えています。



パッケージなどに表示する「バイオマスマーク」と「FSC® 認証マーク」(FSC®N 003322)



バイオマスPET採用のスタンドパック包装商品例



バイオマスインキ採用の軟包装商品例

地球環境

TCFDフレームワークに基づく開示



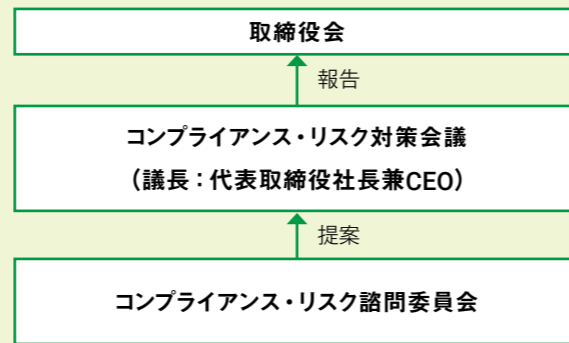
カルビーグループにとって、気候変動は事業の持続的成長に影響を及ぼす重要課題であると認識しています。2020年2月に賛同した気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言を踏まえ、気候変動シナリオ分析に着手し、以下の枠組みで取り組みを進めています。

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リスクの内容と対策を、取締役会に報告します。



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（馬鈴しょ）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馬鈴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、馬鈴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。

指標と目標

指標

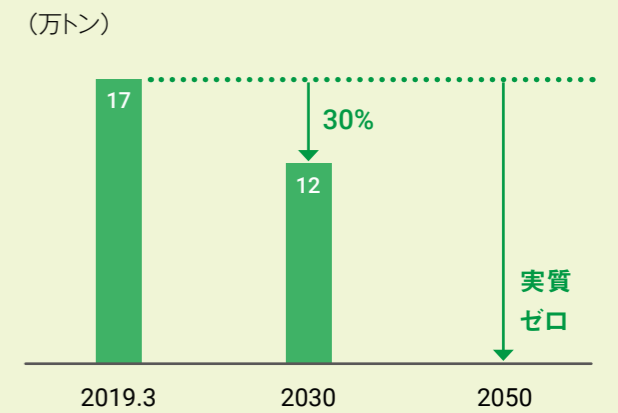
温室効果ガスの排出抑制に向けて、2030年までに温室効果ガス排出量を2019年3月期比で30%削減することを目指します。

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馬鈴しょ新品種の開発、東北・道央産地の馬鈴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馬鈴しょの新品種を出願登録（2030年：3品種）  
東北・道央産地の馬鈴しょ契約面積を拡大  
（2030年：馬鈴しょ収量1.5万トン増 2019年3月期国産馬鈴しょ調達量の約4.5%に相当）

Scope1、Scope2の合計排出量の目標



※ カルビー(株)およびカルビーポテト(株)帯広工場を対象

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 <sup>*1</sup>	時期 <sup>*2</sup>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生エネルギーの使用</li> <li>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</li> <li>環境配慮型商品や認証商品への取り組み</li> <li>リサイクルの推進</li> <li>脱石油由来プラスチックへの転換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エシカル消費に対応した商品開発</li> <li>環境配慮型素材を使用した包装容器への転換</li> <li>気候変動に対応した馬鈴しょの品種開発と転換</li> </ul>
	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		
	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		
物理的 リスク	平均気温の上昇による原材料育成影響	気温上昇によって馬鈴しょの比重の低下が発生する。	小	中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>馬鈴しょ品種の転換・開発</li> <li>栽培技術の確立</li> <li>産地の分散化</li> <li>海外産馬鈴しょの輸入ルート確保</li> <li>異常気象を想定したBCPの策定</li> <li>主要商品の生産拠点の分散化</li> <li>ハザードマップに基づく工場建設</li> <li>海外グループ工場からの供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業の省人化による原料調達確保・拡大</li> <li>持続可能な原料の探索と商品開発</li> <li>長期保存が可能な食品の開発</li> </ul>
	慢性的 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、馬鈴しょの生育不良や収量の低下が発生する。	大	中期		
	急性的 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馬鈴しょほ場の被害が拡大、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		

※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

## コミュニティ

カルビーグループは、食に携わる企業として、地域・コミュニティの自然環境の豊かさと活気あふれる社会の維持や、人々の健やかなくらしへの不安の解消などの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、ともに取り組んでいきます。また、人々の健やかなくらしに貢献するために、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きます。

### 地域との共生 従業員参加型の社会貢献活動

#### 森林整備による持続可能な水資源循環への取り組み

2021年3月、「カルビー・滋賀こんぜの森」における森林整備に関する協定を金勝生産森林組合と締結しました。活動主体となる湖南工場は、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おり、地域の森林整備に取り組むことで、持続可能な水源涵養機能の維持・向上を目指します。



滋賀県で行われた植樹活動

#### タイの小学校に遊具寄付

Calbee Tanawat Co., Ltd. (タイ) では、2010年より毎年、従業員から社会貢献のための提案を募集し、実施案件を決定しています。2021年3月期は、地域子どもたちが心も身体も健やかに育ってくれることを願い、従業員の母校であるベンジャンラン小学校(ヤソトン県)に遊具を寄付しました。



タイの小学校に寄付された遊具

## フードコミュニケーションの深化

#### 食育の新プログラムを全国展開

カルビーグループでは、2003年から、子どもたちに望ましい食習慣を培ってもらうため、「カルビー・スナックスクール」を開講しています。近年、子どもたちの朝食の欠食という課題が深刻になっていることから、2020年に新たな食育プログラム「朝ハロしよ! 教室」を開始しました。初年度となる2021年3月期に全国展開を完了させ、今後はさらなるプログラムの充実を図っていきます。



食育プログラム「朝ハロしよ! 教室」

#### オンラインによる工場見学を開始

新型コロナウイルス感染症拡大を契機に、2020年11月より北海道工場・清原工場でもオンラインによる工場見学を開始し、現在は広島工場を加えた3工場で実施しています。通常の見学通路からは見られない工程については工場従業員がライブ中継するなど、オンラインならではの体験を提供しており、参加者から好評を博しています。また、工場見学予約システムを刷新し、効率化を図りました。



タブレットを使ったオンライン工場見学

#### 小学生のアイデアを商品化

生産拠点のある栃木県宇都宮市の小学生を対象に、つくりたいお菓子のアイデアを募集し、当社の商品開発メンバーが具現化する「お菓子コンテスト」を2011年から実施しています。10回目の開催にあたる2021年3月期には、初めての試みとして、前年に応募された1,032作品(テーマ:野菜を使った健康的なお菓子)の中から1位に選ばれた「コロコロベジタブル」を商品化し、当社直営店および公式オンラインショップにて数量限定で販売しました。



小学生が考えた「野菜を使った健康的なお菓子」





# 品質保証

食品企業であるカルビーグループにとって、安全で安心な商品の提供は最も重要な社会的責任と考えています。食品安全システム認証の国際規格(FSSC 22000)に基づく品質管理の徹底と遵守を行い、産地からお客様までのサプライチェーン全体で品質保証のための体制を強化しています。また、お客様の声に常に耳を傾け、いただいたご指摘を改善に活かし、対応をお伝えすることでお客様の再購入意向を高められるよう、グループ一丸となってお客様の信頼と満足を得られる商品を提供していきます。

## ■ マテリアリティに基づく重点テーマと主な施策

▶ 品質保証に関する方針や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/csr/value/quality.php>

### 安全・品質に関する予防と監視

- 製品規格設計の審査と確認
- 原材料調達および生産プロセスの監査
- 製造工程における品質検査
- 国際規格「FSSC22000」の遵守
- 原材料使用誤認防止の仕組みづくり
- グローバル品質保証体制の強化



### 安心への取り組み

- 食物アレルギー情報の開示・管理
- 遺伝子組換え食品の使用基準・表示方針設定
- アクリルアミド低減対策
- ITを活用したトレースバック・トレースフォワードの仕組み
- 馬鈴しょの産地・生産者から生産工場までの情報開示



WEBサイトで公開されているアレルギー情報

### 従業員教育

- 担当者向け勉強会  
(原料規格・製品規格基準勉強会など)
- キャリア教育(次世代品質保証課長教育など)

### 啓発・情報収集活動

- 社内安全強化活動(A・A・O(エイ・エイ・オー)活動)
- 情報収集・発信

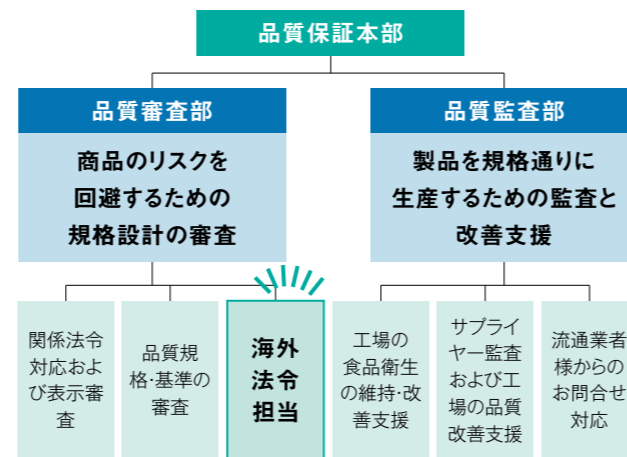
### お客様の声を活用した商品改善

- お客様の声を活用し、お客様の安心・利便性につながる商品への改善

## グローバル品質保証体制の強化

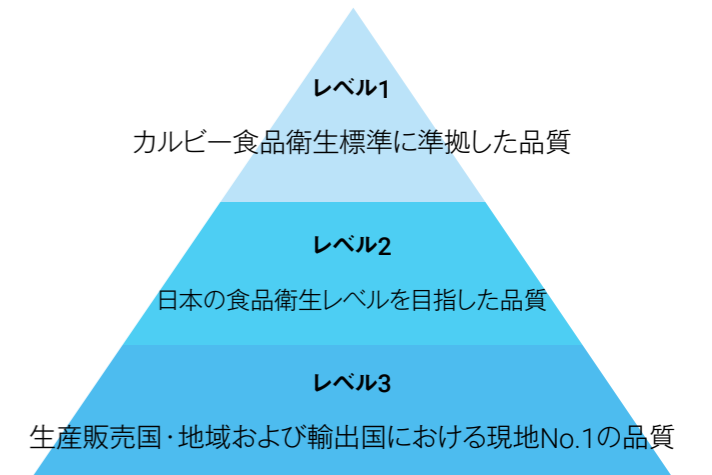
### 海外法令担当部門の新設

2020年4月より、品質保証本部直下に海外法令担当を新たに設置し、海外グループ会社との連携強化を図りました。2021年4月からは品質審査部内に配置を変更し、輸出入規制やパッケージ表示義務など、各国・地域で異なるルールに合わせた商品施策のフォロー体制を整えています。



### 海外グループ会社の品質標準化

カルビーグループでは、海外においてもお客様に高品質の商品を提供するために、独自の品質基準を設けています。各国・地域の製造状況に応じて段階的に目指す品質を設定し、最終的には最も厳しいとされるレベル1(カルビーブランドとして日本国内で販売可能な品質レベル)を目指すべく、日本からの定期的な監査・指導を行っています。



### リモート監査

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う移動制限により、従来の対面による工場監査の代わりに、海外3工場 ICTを活用したリモート監査を実施しました。遠隔ならではの利点を活かして監査員を増やし、複数の目で重点的に監査を行いました。



海外グループ会社リモート監査の様子

### > PICK UP 海外グループ会社の商品開発支援:「MY POTE(マイポテ)」

Calbee North America, LLCは、2021年2月、米国で初めて製造したポテトチップス「MY POTE」を発売しました。当商品は、商品設計から製造監査まで、日本の品質保証部門と現地の従業員が連携して開発を進めました。開発期間中、きめ細かい開発支援・複数回のリモート監査などを経て、高い品質を実現しました。



## コーポレート・ガバナンス

# 社外取締役・CEO鼎談

～社外取締役と語るNext Calbee～

カルビーグループの未来や中長期的な経営の方向性、その実現に向けたガバナンスの実効性について、社外取締役の高原取締役、宮内取締役と、代表取締役社長の伊藤による鼎談を行いました。



自身の経営者としての経験を基に、カルビーグループの未来に向けて執行部の背中を押していきたいと思っています。



事業活動の視野をさらに広げ、新たな食領域にも挑戦し、グローバル食品メーカーとして成長していくことを期待しています。



ビジョンや中長期戦略を社外取締役に厳しくモニタリングしていただきながら、果敢に取り組んでいきたいと思っています。

社外取締役 高原 豪久

ユニ・チャーム(株) 代表取締役社長執行役員  
2015年 当社社外取締役に就任

社外取締役 宮内 義彦

オリックス(株) シニア・チェアマン  
2017年 当社社外取締役に就任

当社代表取締役社長 兼 CEO 伊藤 秀二

2009年 当社代表取締役社長 兼 COOを経て、  
2018年 代表取締役社長 兼 CEOに就任

**Q** まず初めに、カルビーグループのガバナンスについて、また、社外取締役のお二人は社外取締役としてご自身が果たすべきとお考えになる役割についてお聞かせください。

**高原** 私は日本企業の経営スタイルに合ったガバナンスを模索したいと考えており、経営の監督機能をしっかりと果たすことはもちろんですが、「明るい未来をともに築こう」と執行部の背中を押したいという想いがあります。同じ製造業の経営に携わる身として、私自身の経営者としての経験を基に、カルビーグループが置かれている事業環境の変化を把握し、その変化に対する知見を高めるような議論をしたいと思っています。

**宮内** 取締役会の最も重要な機能は、執行部が中長期的に成長するための施策を実行しているかを市場の目で見て、チェック・アンド・バランス機能を効かせることです。執行部がしっかりやっている場合には背中を押し、駄目な場合は肩を叩く必要があります。執行部は10年先を見据えて、どのような方向に企業を持っていこうとしているかを十分に説明し、私はそれをモニタリングするのが役目だと思っています。

**伊藤** カルビーグループでは、2011年の上場に向けて2009年からガバナンスを強化し、社外取締役が過半数を占める取締役会、社外取締役を議長とするアドバイザリー・ボード(現在は指名委員会・報酬委員会に名称変更)など、

経営の透明性を高めるガバナンス体制を構築してきました。執行部だけでは内部の論理で経営を進めていくことに陥りがちですので、社外取締役には、株主やステークホルダーといった外部の視点から経営を厳しく監督していただきたいと思っています。そしてその厳しい監督の下で、プレーヤーとして私たち執行部も一流になっていきたいと思っています。

**Q** 取締役会のあるべき姿について、ガバナンスの実効性の観点からどのようにお考えでしょうか。また、そこに向かうための課題は何でしょうか。

**宮内** カルビーの取締役会は社外取締役が過半数を占めており、日本のコーポレート・ガバナンスが求めるレベルの先を行っています。また、異なる業界での経営者としての経験を有している取締役もいて、形式面だけでなく中身においても実効性を高める体制になっていると感じます。ただし、まだ改善すべき点はあります。取締役会にとって一番重要なことは、この先の10年で何を目標にし、どのように実現していくかという中長期的なビジョンを議論することです。しかし、現在の取締役会では、目先のプロジェクトや業績などに時間が費やされてしまう傾向にあります。今後、中長期的なビジョンに関する議論がより多くできるようになれば、さらに一段高い実効性のある取締役会になると思います。

## 社外取締役・CEO鼎談

**高原** 取締役会では各取締役が積極的に意見を述べ、非常に議論が活発だと感じていますが、実際に取締役会が機能しているかどうかは、成果がすべてです。取締役会に実効性があるかどうかは、取締役会がカルビーグループの価値観に影響を与えたか、つまり、執行部や従業員の方たちの思考と行動が変わったかどうかを見極めなければなりません。しかしながら、実効性が効くには長い時間がかかります。取締役会は、カルビーグループの人財力の変化をモニタリングする場であり、継続してモニタリングしていくことで、それが企業のサステナブルな成長につながるのだと思います。

**伊藤** 私は、2009年以前の社内取締役が中心の取締役会も経験していますが、以前は経営委員会の上位という位置づけで、同じ案件を上程して意思決定するだけの場になっていました。取締役会においてオールステークホルダーの観点を取り入れて、時に戦略の修正が行えることは、過去とは大きく変化した点です。現在、中長期的な成長やサステナビリティ戦略といった重要な議論により多くの時間を割くよう、取締役会の議題の見直しを行っています。今、お二人からご指摘いただいたように、今後、社外取締役を含め、真剣にビジョンや中長期の戦略について議論し、その成果や進捗をしっかりモニタリングしていただく取締役会にしたいと考えています。

## Q Next Calbeeのテーマの一つである海外事業の拡大において、何が重要な点になるとお考えでしょうか。

**高原** 海外展開にあたっては、日本のビジネスモデルをそのまま海外のビジネスに当てはめることは難しいと考えます。例えば、カルビーグループの場合は主な原材料が馬鈴しょという生きた素材であることから、現地での調達で工夫しなければならないでしょう。日本とは全く違う技術や発想によりコアコンピタンスをつくり直す取り組みが必要です。



本鼎談は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を鑑み、ウェブ会議システムにて実施しました。

**宮内** 海外で成功できるか否かは、人財にかかっていると言っても過言ではありません。現地の実力ある人財を見出し、権限委譲を進めていくことが重要であると考えています。また、そうした人財の確保に向けては、若い人を鍛えるのか、相応しい人を外部から採用するのか、さまざまなやり方の中から最適な方法を選ぶ必要があります。

## Q Next Calbeeの実現に向けて、ガバナンスの観点から今後議論すべき点や取り組むべき課題について教えてください。

**高原** 取締役会の「形」と「質」の進化という双方の観点が必要です。形の部分では、グローバル水準でより一段進んだガバナンス体制として、指名委員会等設置会社への移行を検討すべきだと思います。グローバルでの経営の透明性につながることを期待できます。質の面では、取締役会においてもカルビーグループらしさを大事にしたいと思います。私から見るカルビーグループらしさとは「発想力」と「実行のスピード」です。より良いものをつくるという価値観の下、自らコミットして約束を果たす執行部の気概を高め、発想力と実行のスピードを発揮できるようなガバナンス体制を築き上げたいと思います。

**宮内** ガバナンスの点からも優れた形式があれば、すぐに次の形へ移行していくといったスピード感が必要だと感じます。現在、執行部が会社の将来を考えて戦略の策定を進めていますが、同時に、企業として事業活動の視野をさらに広げる必要があるのではないかと感じています。馬鈴しょに注力しながら、新たな食領域にも果敢に挑戦し、グローバル食品メーカーとして成長していくことを期待したいと思います。

**高原** また、サクセッションプランも一つの重要な議論のテーマですが、CEOやCFOに加えマーケティングやR&Dなどの中核的な役割を担うチーフ・オフィサーをチームで考えて、執行部の人財育成を進めていくことが必要だと思っています。現在のマネジメント体制や人財の成長度合い、従業員の人口動態の変化などを前提に、ダイバーシティやチーム力を加味しながら検討を進めるのが良いと考えています。

**伊藤** お二人のご指摘の通り、海外事業と新規事業、そしてそれを担う人財は今後の成長の要であり、カルビーグループの従業員が次の成長に向けて既存の枠にとらわれない発想で、前向きに挑戦できる環境をつくるのが、今私がやるべき大きな仕事の一つだと考えています。メーカーとしてのDNAを大切にしながらも、グローバルでの競争に負けぬよう、新たな事業を探索し、果敢に取り組む姿勢で進めていきます。社外取締役には、今後の私たちの挑戦に対して、市場の目で厳しくモニタリングしていただきたいと思っています。今後ともよろしくお願いたします。

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>

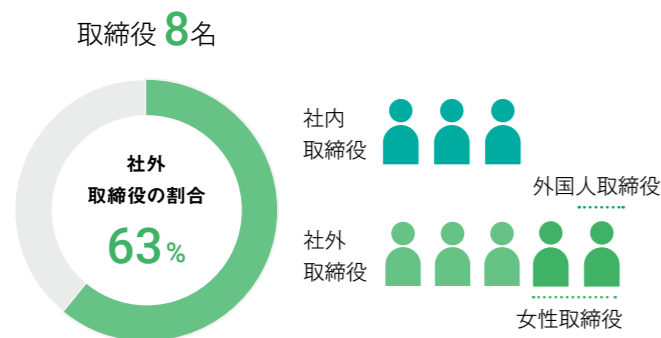
コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスを経営の重要課題として捉え、いち早く体制の強化・充実に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

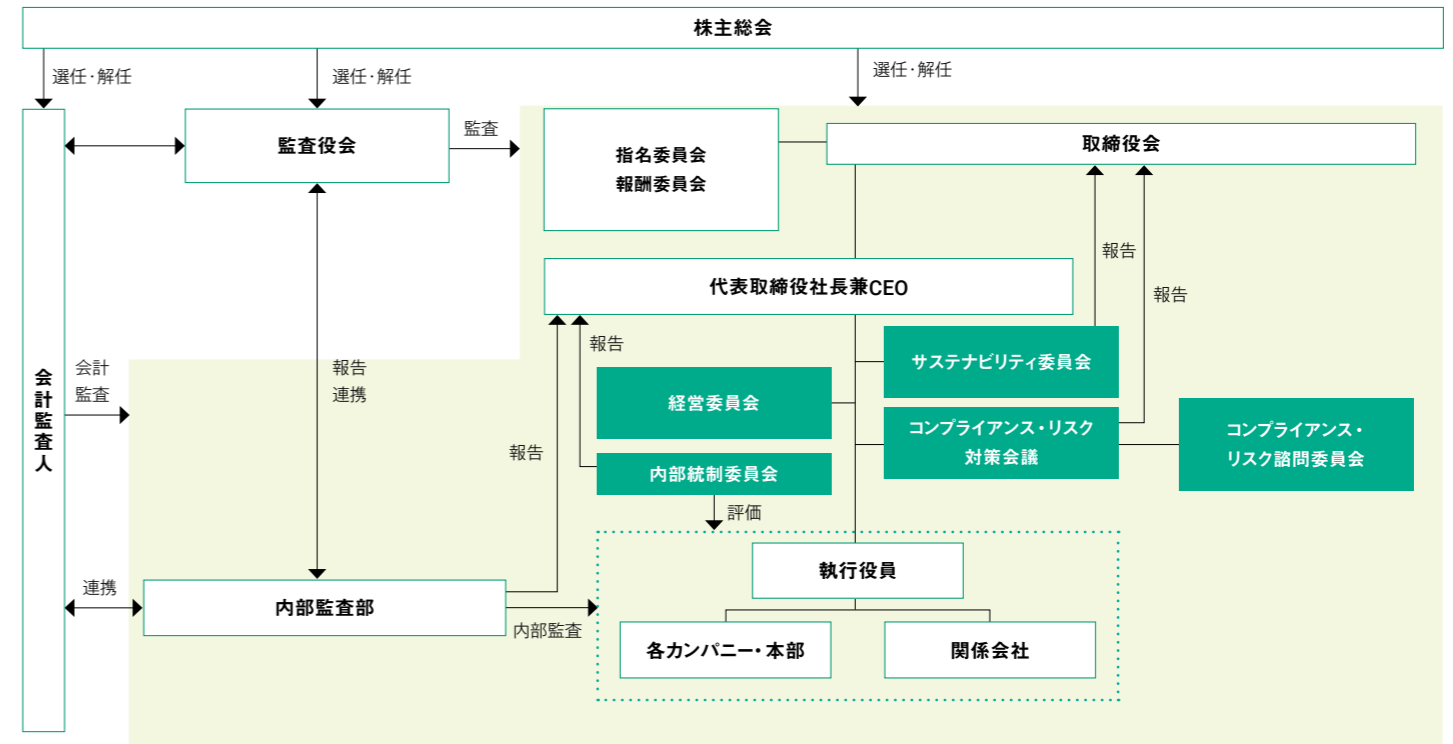
監督機能の分離、経営の透明性の向上、経営責任の明確化、意思決定の迅速化、経営監視機能の強化を図っています。また、取締役会と執行役員体制については、多様なバックグラウンドや価値観を重視し、ダイバーシティを積極的に進めています。

コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

年	目的	施策内容
2001年	監督と業務執行の分離	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員制の導入</li> <li>社外取締役の選任</li> </ul>
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"> <li>社内取締役を9名から2名に減員</li> <li>社外取締役を2名から5名に増員</li> <li>初の外国人取締役を選任</li> </ul>
2010年	透明性・健全性の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>アドバイザー・ボード(現在の指名委員会・報酬委員会)を設置</li> </ul>
2014年	経営責任の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の任期を2年から1年に変更</li> </ul>
2019年	経営体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
	委員会機能の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>アドバイザー・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</li> </ul>



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(3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(2021年3月期)	15回
取締役会の開催回数(2021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。役員指名および報酬について検討を行う。

■ 監査役会

社外監査役3名体制で構成し、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

アドバイザーとして外部有識者を含め、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。

■ 内部統制委員会

財務報告に係る内部統制の構築や運用状況の有効性の評価、自己点検を行う。

コーポレート・ガバナンス

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否かなどを総合的に勘案しています。独立性の判定にあたっては、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。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を継続的に高めるため、社内を含む全取締役による実効性評価を年1回実施しています。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、およびヒアリングを年1回実施しています。その結果を分析し、取締役会機能のさらなる向上につなげています。

2021年3月期の評価概要および結果は以下の通りです。

2021年3月期の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新規事業や長期戦略に関する議題を設定</li> <li>■ 戦略の背景となる情報提供の充実</li> </ul>
評価のプロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社外取締役を含む全取締役へのアンケートおよびヒアリングを実施</li> <li>■ アンケートおよびヒアリング結果を分析し、課題と今後の方針を議論</li> </ul>
アンケートおよびインタビューの主な項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 取締役会の構成(規模、員数、専門性、および多様性)</li> <li>■ 取締役会の運営(報告資料の質や量、審議時間など)</li> <li>■ 取締役会の議題(上程議案の内容)</li> <li>■ 取締役会の議論(有効性)</li> </ul>
評価結果および今後の取り組み課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 上記の各項目において、当社の取締役会は機能していると評価する</li> <li>■ カルビーグループの持続的成長と取締役会での議論活性化のために、以下2点を課題とする             <ul style="list-style-type: none"> <li>・長期ビジョンや中期経営計画の実現に向けて、新規事業や海外事業を加速できる戦略議題を設定する</li> <li>・ガバナンス体制のさらなる強化のため、会社の機関設計に関する検討を継続する</li> </ul> </li> </ul>

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。

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、業績連動型報酬である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、監査役報酬は、独立した立場からの監督機能を高めるため、固定報酬のみを支給しています。また、社外取締役についても、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。

	概ね50%程度		概ね50%程度	
	固定報酬		業績連動型報酬	
	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 当該事業年度の業績に連動	中長期インセンティブ 当該事業年度の業績に連動	中長期インセンティブ 在任期間中の業績に連動
支給対象	取締役 監査役 役付執行役員	取締役(社外取締役を除く) 役付執行役員	取締役(社外取締役を除く) 役付執行役員	取締役(社外取締役を除く) 常勤監査役* 役付執行役員
付与方式	金銭	金銭	株式	金銭
評価指標	—	連結売上高 連結営業利益 親会社株主に帰属する当期純利益 個人別経営課題	連結売上高 連結営業利益 親会社株主に帰属する当期純利益	毎年の賞与金額に連動
付与・支給方法	役位に応じて毎月定額支給	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 役位・目標達成率に応じた支給額を報酬委員会の審議を経て、定時株主総会の承認後、年1回支給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益の目標値に対する1%を上限に設定</li> <li>■ 役位別ポイントを、各評価指標の目標達成状況に応じて変動させ、支給対象者に付与</li> <li>■ 累計ポイント数に応じた株式を株主総会で承認を受けた範囲内において、規程に基づき退任時に支給</li> </ul>	毎年の賞与金額の2分の1相当の金額を積み立て、定時株主総会承認後、退任時に一括支給

\* 新規積み立ては廃止済

## コーポレート・ガバナンス

### リスクマネジメント

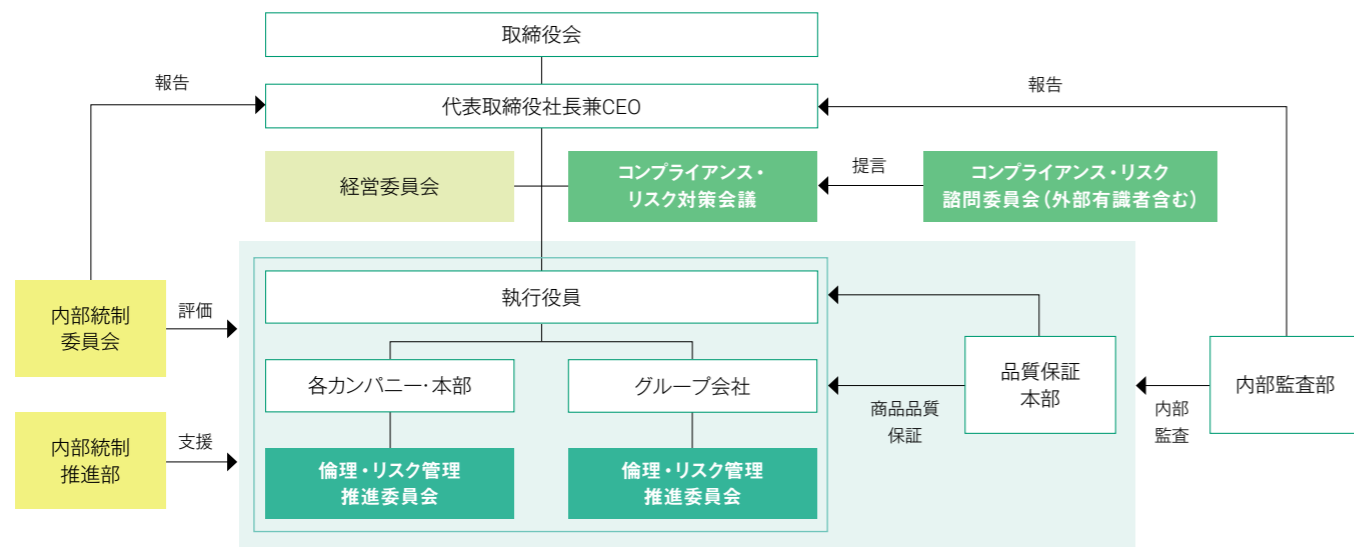
企業を取り巻く多様な経営リスク(天災・事故、法令違反・訴訟、品質、原材料調達、株式、知的財産侵害など)に対応するため、「コンプライアンス・リスク管理規程」を制定し、内部統制システムを構築する過程で、各カンパニー・本部・グループ会社の経営リスクの把握と評価作業を行っています。特に商品の安全性は品質保証本部、原材料の調達に関するリスクには購買本部が中心となって予防策を講

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・リスク管理体制組織図



### 事業等のリスク

リスク項目	前提	想定されるリスク	リスクへの対応
商品開発	市場の変化に迅速に対応した商品を開発することが、重要な課題である	お客様や取引先のニーズに適切に対応できず、適時に商品開発ができない	新商品開発、現行商品の改良、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
原材料や資材の調達	①馬鈴しょの調達リスク (天候不順と馬鈴しょ生産農家の減少)	国内の馬鈴しょ生産者は減少 日本においては植物防疫法により馬鈴しょは原則輸入が認められていない	馬鈴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
	②馬鈴しょの調達リスク (ジャガイモシストセンチュウの拡大)	ジャガイモシストセンチュウ(土中に生息するセンチュウの一種。植物防疫法の重要病害虫に指定)の発生ほ場では種芋の生産を行えない	条件を満たす新品種の開発・普及が進まない 栽培・収穫のサポートや省人化支援などの実施
	③その他の原材料や資材の調達リスク	海外からの輸入原材料を使用している	天災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

リスク項目	前提	想定されるリスク	リスクへの対応
商品の安全性	安全で安心な商品を提供することは、カルビーグループにとって最も重要な社会責任である	商品の回収や販売の中止 信頼の失墜	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
商品の供給	少子高齢化による労働人口減少、電子商取引の拡大による宅配便の増加の影響などにより、輸配送車両の不足が懸念	商品供給の停滞 輸配送費の上昇	待機時間の減少、配送頻度の減少、納品先の集約やバレット輸送の促進 鉄道輸送の利用など輸送の多様化
為替	原材料調達および商品の販売などには、外貨建て取引が含まれている	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	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
海外進出先の政治・経済情勢	現在、9カ国の国・地域で事業を展開している	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など	—
大株主	FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.(PepsiCo, Inc.の100%子会社)は当社株式の20.01%(潜在株式数考慮後)を保有している 2009年6月にPepsiCo, Inc.と戦略的提携契約を締結している	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	—
人材確保	持続的成長には、変革と挑戦に向けて自立的実行力を有する人材が重要である	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 人材育成の遅れ等により必要な人材が確保できない	多様な働き方ができる仕組みの導入 DXを推進できる人材の育成 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す
情報システム	多くの業務を情報システムおよび通信回線に依拠している	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	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
コンプライアンス	国内では食品衛生法、景品表示法、計量法、不正競争防止法、植物防疫および消費者安全法等の法的規制の適用を受けている 事業を展開する各国においては、当該国の法的規制の適用を受けている	法令による処罰や許認可の取り消し 訴訟の提起 信頼の失墜	「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
地震や台風、大雨等の天災		サプライチェーンの寸断が長期化し、商品を提供できない 施設などの改修に長期の時間や多額の費用が発生	生産拠点や原材料など調達業者の分散化 BCPなどに基づき、早期の供給体制の再開に努める
新型コロナウイルス感染症のパンデミック		人流の抑制による消費の停滞やインバウンドの減少 原材料価格の高騰、原材料確保の困難	主要原材料の調達確保、柔軟な商品政策、供給体制の維持 徹底した衛生管理体制 出張の禁止・自粛、本社部門などの在宅勤務の原則化
気候変動		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 馬鈴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	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

コーポレート・ガバナンス

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 (2021年3月期)	取締役在任年数 (2021年7月時点)	機関ごとの構成員				期待される役割・専門性の項目					
				取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会	企業経営	グローバル	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	製造、販売、経営企画、マーケティングの各分野における豊富な経験により経営全般を熟知している。2009年に代表取締役社長就任以降、国内事業の収益拡大と海外事業の展開を本格化し、2030ビジョンの具現化を目指して、さらなる企業価値向上に努めている。	100% (13回/13回)	17年	◎ (議長)	○	○	-	○	○	○	○		
江原 信 代表取締役副社長	当社子会社の会長・マーケティング・国内の地域事業・海外事業、および新規事業等に携わるなど、当社副社長として社長補佐を行うことで経営全般に精通している。また、新規事業本部の管掌として、当社の既存事業の枠を超えた新たな食領域での成長による企業価値向上に努めている。	100% (13回/13回)	2年	○	-	-	-	○	○		○		
菊地 耕一 専務取締役 兼 CFO	IR、情報システム、コーポレートコミュニケーション、購買部門の担当、CFOを歴任し、豊富な業務経験と財務会計に関する深い知識を有し、経営全般に精通している。新たな事業基盤確立とポートフォリオ拡大に向けた財務戦略を進めるなど、企業価値向上に努めている。	100% (13回/13回)	2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)	12年	○	◎ (委員長)	◎ (委員長)	-	○	○	○	○	○	
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)	6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)	6年	○	○	○	-	○	○		○		
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。	100% (13回/13回)	4年	○	○	○	-	○	○		○	○	
シルビア・ドン Sylvia Dong 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20.01%)の親会社であるペプシコグループで飲料事業に携わっており、多国籍企業での業績管理や評価、海外市場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% (10回/10回)	1年	○	-	-	-	○	○	○	○	○	

監査役

氏名	監査役選任理由	取締役会への出席状況 (2021年3月期)	監査役在任年数 (2021年7月時点)	機関ごとの構成員				期待される役割・専門性の項目					
				取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会	企業経営	グローバル	生産IT	サステナビリティ	財務	法務
出村 泰三 社外監査役(常勤)	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) 100% (15回/15回)	3年	○			◎ (議長)		○			○	
石田 正 社外監査役	公認会計士として高度な専門知識を有し、事業会社の取締役や監査役、および日本CFO協会の主任研究委員を務めるなど幅広い実務経験を有しており、その知識・経験を当社経営全般に活かすことが期待される。	100% (13回/13回) 100% (15回/15回)	10年	○			○		○			○	
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) 100% (15回/15回)	5年	○			○		○				○

## 財務情報

## 10カ年サマリー

	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
売上高	163,268	179,411	199,941	222,150	246,129	252,420	251,575	248,655	255,938	266,745
売上総利益	69,081	78,522	87,209	97,561	107,033	111,573	108,904	111,120	115,086	117,810
販売費及び一般管理費	56,833	62,731	67,492	73,378	78,908	82,732	82,075	84,156	87,422	90,746
営業利益	12,247	15,790	19,717	24,183	28,125	28,841	26,828	26,964	27,664	27,064
経常利益	12,486	17,127	20,782	25,615	26,545	28,625	26,179	27,432	27,391	27,522
親会社株主に帰属する当期純利益	7,096	9,440	12,086	14,114	16,799	18,605	17,330	19,429	17,539	17,682
総資産 <sup>※1</sup>	108,229	124,705	140,909	161,917	174,837	181,945	192,034	202,750	214,967	238,978
純資産	80,417	92,685	104,466	118,800	131,469	135,056	146,667	160,490	169,632	182,740
運転資本 <sup>※2</sup>	23,133	33,607	47,458	52,672	54,832	58,214	68,950	77,815	83,066	80,892
有利子負債 <sup>※3</sup>	358	302	186	563	555	1,596	1,511	1,274	1,363	6,604
自己資本比率(%) <sup>※4</sup>	71.8	70.2	69.1	67.7	69.2	70.4	72.6	75.9	75.9	73.4
D/Eレシオ(倍) <sup>※4</sup>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
研究開発費	1,811	2,288	2,161	2,052	2,195	2,168	2,469	2,660	2,745	2,706
設備投資	5,422	7,298	6,392	15,290	21,229	9,763	11,009	9,945	9,004	11,341
減価償却費	6,676	6,318	5,960	6,232	7,570	7,297	7,845	8,023	8,449	9,051
ROE(%)	9.6	11.4	13.1	13.7	14.6	14.9	13.0	13.2	11.1	10.4
EPS(円) <sup>※5</sup>	55.07	72.18	91.46	105.82	125.88	139.24	129.72	145.39	131.22	132.30
1株当たり純資産(円) <sup>※5</sup>	596.66	664.55	729.93	821.97	905.20	958.60	1,043.37	1,151.71	1,221.19	1,312.24
1株当たり配当金(円) <sup>※5</sup>	10.50	15.50	22.00	28.00	35.00	42.00	42.00	48.00	50.00	50.00
配当性向(%)	19.1	21.5	24.1	26.5	27.8	30.2	32.4	33.0	38.1	37.8
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,049	17,328	23,478	22,266	22,541	25,958	9,358	27,620	40,449	30,450
投資活動によるキャッシュ・フロー	(5,347)	(12,999)	(17,041)	(9,422)	(14,270)	(13,404)	(6,258)	(28,347)	(13,462)	(32,069)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(411)	607	(383)	(2,878)	(2,859)	(14,711)	(5,450)	(6,227)	(6,278)	(7,635)
連結子会社数(社)	18	21	22	22	24	27	27	26	24	24
従業員数(名)	3,053	3,352	3,341	3,477	3,728	3,860	3,798	3,763	4,053	4,311

※1 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 平成30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。

※2 流動資産から流動負債を控除した金額です。

※3 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。

※4 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。

※5 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、遡及修正しています。



# 企業情報

## 会社概要

(2021年3月31日現在)

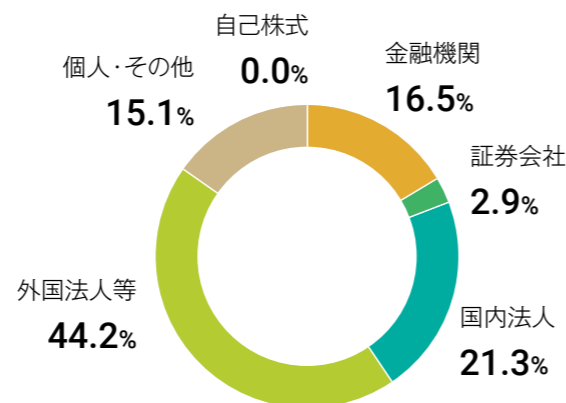
▶ 社名	カルビー株式会社	▶ 事業内容	菓子・食品の製造・販売
▶ 本社所在地	東京都千代田区丸の内1-8-3 丸の内トラストタワー本館22階	▶ 決算期	3月31日
▶ 設立	1949年4月30日	▶ 資本金	12,046百万円
▶ 代表取締役社長 兼 CEO	伊藤 秀二	▶ 従業員数	(連結)4,311名 (単体)1,841名

## 株式情報

(2021年3月31日現在)

■ 上場証券取引所	東京証券取引所
■ 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 911株を含む)
▶ 株主数	32,895名
▶ 大株主	

### 所有者別株式分布状況



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	20.01%
一般社団法人幹の会	18,860千株	14.08%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,622千株	5.69%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,373千株	3.27%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	3,912千株	2.92%
カルビー従業員持株会	2,135千株	1.59%
鳥越製粉株式会社	1,936千株	1.45%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,585千株	1.18%
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1,515千株	1.13%
THE BANK OF NEW YORK 134105	1,408千株	1.05%

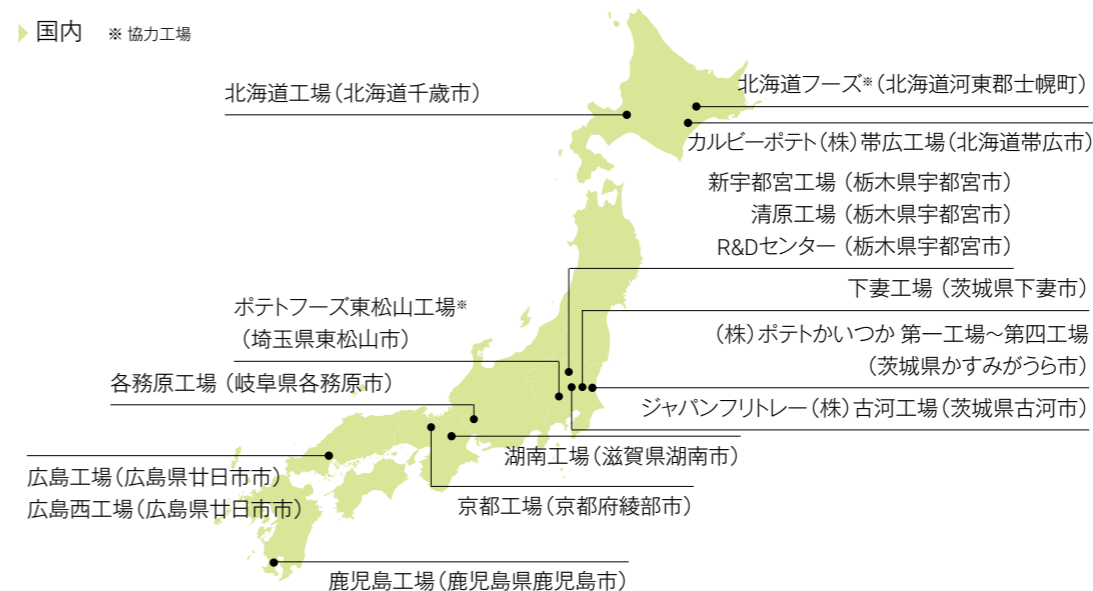
(注) 1. 持株比率は、自己株式911株を控除して計算しています。  
2. 持株比率は、「株式付与ESOP信託口」が所有する92,565株および「役員報酬BIP信託口」が所有する195,700株を含めて計算しています。

## 連結子会社

国内	海外	[]内は国・地域
カルビーポテト(株)	Calbee America, Inc.【米国】	Calbee E-commerce Limited【香港(中国)】
カルビーロジスティクス(株)	Calbee North America, LLC【米国】	Calbee Group(UK) Ltd.【英国】
カルビー・イートーク(株)	Warnock Food Products, Inc【米国】	PT. Calbee-Wings Food【インドネシア】
ジャパンフリトレー(株)	烟台カルビー商貿有限公司【中国】	Haitai-Calbee Co., Ltd.【韓国】
(株)ソシオ工房	CFSS Co. Ltd.【中国】	Calbee Tanawat Co., Ltd.【タイ】
(株)ポテトかいつか	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 Australia Pty Limited【オーストラリア】
	Calbee Four Seas Co., Ltd.【香港(中国)】	

## 生産拠点

▶ 国内 ※ 協力工場



▶ 海外

