



# Calbee

カルビーグループ統合報告書2024

# Contents

企業価値の向上

SECTION 02

価値創造の  
原動力

SECTION 03

継続的な  
事業成長

SECTION 04

サステナビリティ経営  
の推進

SECTION 05 経営基盤

## SECTION 01 CEOメッセージ

07 CEOメッセージ

## SECTION 02 価値創造の原動力

12 価値創造プロセス

14 特集 カルビーグループの3つの強み

14 ばれいしよに関する専門力

17 自然素材を活かす加工技術

17 時代の変化と多様なニーズを捉えた商品企画・開発力

## SECTION 03 継続的な事業成長

19 CSOメッセージ

20 成長戦略 Change 2025

21 事業別概況・戦略

28 特集 カルビーが描く食と健康の未来

31 財務戦略

## 編集方針

カルビーグループでは、企業活動を通して培ってきた価値創造の原動力を強化しながら、継続的な事業成長とサステナビリティ経営の推進を両輪として、企業価値向上を目指しています。2024年3月期の統合報告書では、この考え方に沿ってバリューチェーンを通じて培った強みや成長戦略、財務戦略、サステナビリティや経営基盤強化への取り組みなどをご紹介します。本報告書を通じて、すべてのステークホルダーの皆様が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ますと幸いです。

## SECTION 04 サステナビリティ経営の推進

34 5つのマテリアリティ

35 マテリアリティに基づく重点テーマと主な施策

37 特集 未来につなぐ自然資本

38 持続可能なばれいしよに向けた取り組み

39 持続可能な認証バーム油の取り組み

40 プラスチック代替・削減への取り組み

## SECTION 05 経営基盤

42 品質保証

43 組織・人財

47 コーポレート・ガバナンス

## SECTION 06 データ

56 事業別業績ハイライト

57 財務ハイライト

58 非財務ハイライト

59 11カ年サマリー

61 企業情報

対象期間 2023年4月1日～2024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 2024年10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」

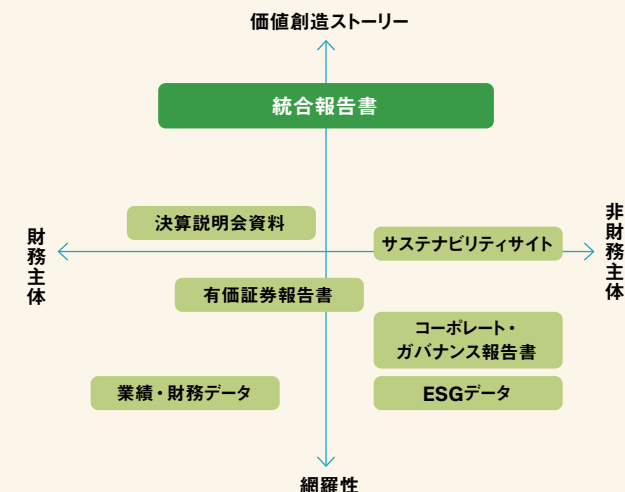
国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」

### 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。

## 情報開示体系

本報告書は、カルビーグループの価値創造の観点から、財務・非財務情報の中で重要性の高い事項に焦点を当てています。より網羅的な内容については、他の開示媒体をご覧ください。







## 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(写真右)

創業者である松尾孝は、第二次世界大戦中の食糧事情が困窮を極める中で、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。未利用資源を活かして、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、カルビーのDNAとして今も受け継がれています。

## 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。

# 価値創造のあゆみ

連結売上高  
**3,030** 億円  
(2024年3月期)

## 創業期

### 創業者の想いが結実した成長の礎

創業時から一貫して「未利用の食糧資源を有効活用する」という考えのもとに、製品開発を行ってきました。当社初のロングセラーブランド「かっぱえびせん」もこうした考えから生まれました。

## 成長期

### 産地・生産者と一体となったばれいしょ事業の確立

1975年にポテトチップス事業に参入して以来、時代の変化や消費者ニーズを捉えたロングセラー商品を発売し、ばれいしょ事業を確立してきました。その過程で、生産者と一体となり、ばれいしょの開発・育種から製品をお客様へ届けるまでの独自のバリューチェーンを築きました。

## 改革期

### 新たなフィールドへの挑戦

健康と時短ニーズを捉えたシリアル事業の拡大や、たんぱく質に着目した豆系スナック菓子の展開、甘しょ事業への参入など新たな自然素材への事業を拡大してきました。また、日本で培った強みをもとに海外事業も拡大し、継続的な事業成長に向けた挑戦を進めています。

継続的な事業成長

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



1975

#### ポテトチップス

米国で市場が伸びていたポテトチップス事業に参入



1995

#### じゃがりこ

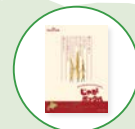
持ち運びに便利で、食べやすいカップ型スナック菓子を提案



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



2011

#### フルグラ

健康と時短をキーワードに新たな朝食スタイルを提案(前身となる「フルーツグラノーラ」は1991年発売)



2013

#### Harvest Snaps

豆本来の味わいが楽しめるヘルシーなスナック菓子として北米を中心に展開



2017

#### miino

豆素材を丸ごと使用し、たんぱく質に着目したスナック菓子を開発



## 創業期 (1949-1974)

1973 ・国内菓子業界で初めてパッケージに製造年月日を表示開始

## 成長期 (1975-2009)

1983 ・品質向上のため、国内菓子業界で初めて商品パッケージにアルミ蒸着フィルムを採用  
1996 ・製造年月日と賞味期限をパッケージ表面に記載  
・窒素ガスを充填して油の酸化を防ぎ、できたてのおいしさを提供

## 改革期 (2010-)

2017 ・安定したばれいしょの調達を実現するため、カルビーグループ独自の新品種として「ほろしり」を登録  
2020 ・TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明し、「TCFDコンソーシアム」に加入  
・マテリアリティを特定し、サステナビリティ経営の推進を強化  
2022 ・国内全工場で認証パーム油への切り替え完了  
・主力商品でRSPOラベル\*の表示を開始

\* RSPOラベル: Roundtable on Sustainable Palm Oil(持続可能なパーム油のための円卓会議)のサプライチェーン認証を取得し、規則に則り使用が許可されたもの限り付与されたマーク。持続可能なパーム油の生産に貢献していることを表す。

サステナビリティ経営の推進



## 価値創造の原動力

④ P.14

詳しくは、特集 カルビーグループの3つの強みをご参照ください。

カルビーグループは、原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構築しています。今後も価値創造の原動力となる3つの強みを活かしながら、社会課題や環境変化を捉えて、人々の健やかなくらしに貢献していきます。



### ばれいしょなどの 原料に関する 専門力

ばれいしょ栽培の専門家であるフィールドマンを中心に、40年以上にわたって契約生産者を支援してきました。気候変動・病害虫に強い独自品種の開発・育種や、先端技術の導入による栽培支援、国内最大規模の貯蔵庫を使用した管理などの仕組みを構築することで、原料の安定的な調達と持続可能な農業に向けた取り組みを進めています。ばれいしょで培った専門力を甘しょ事業に横展開していくことで、自然素材プラットフォームの拡張を目指しています。



### 自然素材を 活かす 加工技術

ばれいしょは、品種や産地、製造に使用する季節によって糖度や旨味などが異なるため、それぞれの素材の良さを最大限に活かし、製品ごとに適切な品種を選定し、加工を行っています。また、多様なニーズを捉えた新しい価値提供のために、カット方法やフライ温度・時間など、製法を変化させることで、ばれいしょという同じ素材からでもさまざまな食感や形状のバリエーション豊かな製品を展開しています。



### 時代の変化と 多様なニーズを捉えた 商品企画・開発力

えびを丸ごと使用した「かつばえびせん」やカップ型スナック菓子「じゃがりこ」など、社会的背景やお客様のニーズを捉えた数多くの商品で新たな価値を提供してきました。また、環境や人権に配慮した原料調達の取り組みをお客様に伝えるため、主力商品に「RSPOラベル」を表示するなど、消費者意識の多様化に応じた新たな価値訴求を進めています。

# カルビーグループの現在

(2024年3月期)

カルビーグループは、スナック菓子・シリアル食品事業で多くのロングセラーブランドを生みだし、国内外で事業展開しています。生産者との強固な基盤の上で、持続可能なバリューチェーンを構築し、新たな価値創造に取り組んでいます。



## 国内市場シェア No.1<sup>※1</sup>

スナック菓子

# 51.7%



シリアル食品

# 36.1%



## 売上高100億円以上のブランド数

# 6

ブランド

## ばれいしょ契約生産者数

# 約1,700

戸

## 国内ばれいしょ調達量

# 37.9

万トン

(国内ばれいしょ生産量の約19%に相当)

## RSPOラベル掲載商品数

# 30

品目<sup>※2</sup>

※2 カルビー(株)とジャパンフリトレー(株)の合計



※1 出所:(株)インテージSRI+ 全国全業態 金額ベース 2023年4月~2024年3月  
スナック菓子市場シェア:カルビー(株)とジャパンフリトレー(株)の合計

# カルビーグループの目指す姿

カルビーグループは、企業活動を通して社会価値を提供し、持続的な事業成長と持続可能な社会を実現することを使命としています。変わらぬ企業理念のもと、中長期の社会課題に対応し、事業機会を捉えて、次なる成長に向けた変革を進めることで、「2030 目指す姿」の実現、さらには創立100年を超えてもステークホルダーとともに成長し続ける企業を目指します。

2024年3月期～2026年3月期

構造改革期

## Change 2025

### 次なる成長に向けた 事業構造改革

#### 成長ガイダンス

(2024年3月期～2026年3月期)

- ▶ オーガニック成長率 **+4～6%**
- ▶ 連結営業利益成長率 **+6～8%**
- ▶ ROE **10%**以上

⇒ P.19

再成長期

事業ポートフォリオの  
変革による  
持続的成長へ

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

海外事業  
新規領域

⇒ P.24

⇒ P.27

2050年

創立100年を超えて  
成長し続ける  
企業へ

サステナビリティ経営の推進 ⇒ P.33





代表取締役社長 兼 CEO

**江原 信**

## SECTION 01 CEOメッセージ

### 継続的な事業成長と サステナビリティ経営の推進により、 企業価値向上を目指す

#### 成長戦略「Change 2025」初年度の振り返り

社長に就任してから約1年半が経ちましたが、2024年3月期は、カルビーグループを再び成長軌道に回帰させるための成長戦略「Change 2025」の初年度として大事な年だったと思います。業績面では、3カ年の成長ガイダンスを大きく上回る着地を果たし、まずは合格点だったと受け止めています。

「Change 2025」とは、今後のカルビーの成長の基盤をつくる3年間という位置づけです。次の成長のためにやるべきことを明確にし、集中的に資源を投下し、事業構造改革を行っていきます。グローバルでの事業拡大に加えて、バリューチェーンの強みを活かしたアグリビジネスや、新たな領域の食と健康事業など、次の成長の核をつくっていくことをこの3年間にしっかり準備していきたいと考えています。

これを実行するためには、まず国内コア事業の収益構造を盤石なものにすることが必要不可欠です。国内事業は、今まで機能別組織だった生産と販売の体制をリージョン制として一体化し、事業の目指す方向性を明確にしました。国内においては限られた資産・資源を活用し、無駄・無理・ムラを省き、より効果的・効率的に商品を生みだし、お客様が欲しい時に商品を手にとることができる仕組み「S&OP」の構築を進めています。S&OP (Sales

## CEOメッセージ

and Operations Planning)とは、バリューチェーン全体の情報を可視化し、共有する環境を整えることで、意思決定を迅速化し、カルビー独自のバリューチェーン「10プロセス」を最適化することを目的としています。SKU\*ごとの採算を見える形にし、原料、生産拠点から出荷先に至るまですべてのバリューチェーンを通した収益最大化を目指します。その結果、課題の一つである過剰なSKU数の最適化にも一定の効果が出てきています。

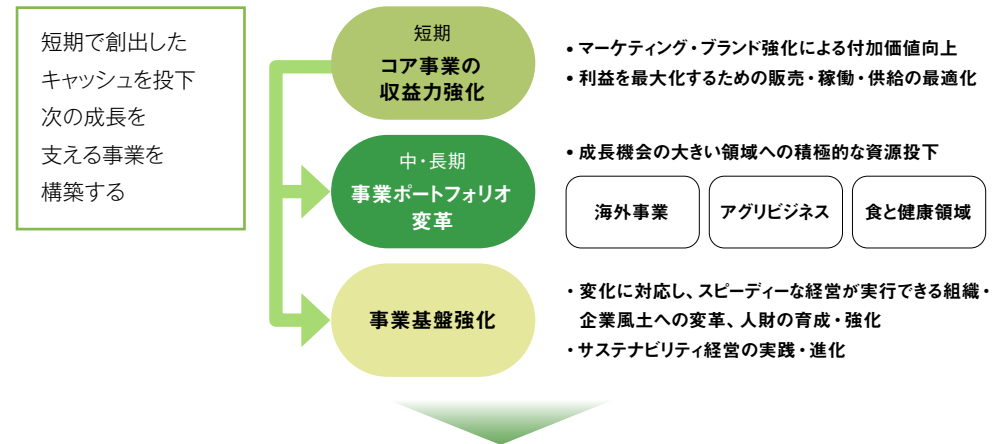
同時に重要なのが、国内におけるブランド価値の最大化です。おかげさまで国内でカルビーブランドはお客様に高く支持されていると自負していますが、ブランドの本当の価値の訴求がまだ十分ではないと思っています。原料や製法などに関する当社のこだわりをお客様にもっと知っていただき、商品の価値を理解していただく取り組みを積極的に行っていきます。

\* SKU: Stock Keeping Unitの略。受発注・在庫管理を行うときの最小の管理単位

海外事業については、売上の拡大とともに、2024年3月期はすべての海外地域で黒字を確保したことが、大きな成長の証と捉えています。今後の課題は重点地域である北米と中国です。足元で見ると、北米ではOEM事業の不振、中国では通関規制の影響を受けて業績は足踏み状態、と課題は数多くありますが、北米のスナック菓子市場の大きさや成長余力、アジアでの当社のブランド力などを考えると、北米、中国の両地域ともに中長期的に大きな成長の可能性があります。カルビーのものづくりの力を日本発ブランドとして世界各国で広め、世界のお客様に認知していただくチャンスは大きいと考えています。

新規領域での新たなビジネスモデルの構築においても挑戦を進めました。食と健康の領域においては、総合的な食ソリューションプラットフォームの獲得を目指し、2023年4月には個人の腸内フローラに合ったグラノーラを提供する「Body Granola」のサービスを開始しました。また、アグリビジネスの分野では、甘しょ事業が伸長しており、ばれいしょ

事業とのシナジーなどグループとしての総合力を活かして、今後はより付加価値を高めていく取り組みを行っていきます。新規領域に対しては、この3カ年はまだ投資の段階と考えており、将来的な事業の柱として成長させるべく、今後もスピード感を持って資源配分を強化していきます。



### 「Change 2025」初年度の振り返り

重点テーマ	進捗	課題
<b>コア事業の収益力強化</b> <span style="border: 1px solid green; border-radius: 5px; padding: 2px;">📍 P.21</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケティング活動が奏功し、改定後も数量伸長</li> <li>・DXによるバリューチェーンの最適化の素地を構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カルビーブランドの価値に訴求余地</li> <li>・DX戦略(S&amp;OP)の更なる推進</li> </ul>
<b>事業ポートフォリオ変革</b> <span style="border: 1px solid green; border-radius: 5px; padding: 2px;">📍 P.24</span> <b>海外事業</b> <span style="border: 1px solid green; border-radius: 5px; padding: 2px;">📍 P.27</span> <b>新規領域</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業環境変化に応じた戦略転換により、海外事業で過去最高益を計上(円貨ベース)</li> <li>・甘しょ事業の拡大や、「Body Granola」などの新たな取り組みを開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外事業売上高の持続的成長</li> <li>・ポートフォリオ変革を支える財務戦略の見直し</li> </ul>
<b>事業基盤強化</b> <span style="border: 1px solid green; border-radius: 5px; padding: 2px;">📍 P.41</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リージョン事業部制への組織改編により、責任の明確化と実行の機動性強化</li> <li>・「車座ミーティング」を通じた意識変革の土壌形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織を超えた連携強化</li> <li>・コア人材の充足と育成(経営人材、グローバル人材、DX人材)</li> <li>・変革や挑戦を「自分事」とする意識改革の継続的取り組み</li> </ul>



## CEOメッセージ

### 2030年の目指す姿に向けた課題

現在、グループ売上高の全体の4分の3を国内事業が占め、営業利益においては国内がさらに大きな割合を占める状況です。その国内市場は少子高齢化もあり、今後大きな量的拡大は難しいと考えています。一方で、海外市場においては大きな潜在力があると見ています。具体的には、北米では、健康を意識した“Better For You”カテゴリーの中で、主力ブランド



の「Harvest Snaps」が一定の認知度を得て成長を牽引しており、営業利益率は二桁を超えています。今後はこのブランドを活かしてラインアップを拡大するとともに、既存設備の効率化を進めることで、売上拡大を目指しつつ利益も追求していきます。また、一定のブランド認知度のあるアジア・オセアニアでは、全域での売上拡大を目指します。

中国では、競争力のある価格帯で、現地ニーズに合った製品提供が今後より重要になるため、OEMによる現地製造を進めていきます。タイは、コスト競争力のある多様な生産ラインを保有しており、世界規模の生産ハブ拠点として海外事業全体での収益拡大を目指します。インドネシアは、今後の市場成長が見込まれる地域であるため、ライン増強などの投資を遂行し、事業拡大を推進します。その結果として、中長期的には、グループ全体での海外事業の売上高比率を40%程度、営業利益では30%程度まで成長させたいと考えています。

ロードマップとしては、2027年3月期以降を「再成長期」と位置づけています。2025年3月期以降はより変革の実行にアクセルを踏み込み、2026年3月期までにしっかりとその準備を整え、2027年3月期以降の再成長期を迎えられるようにしたいと考えています。

そして、事業を成長させていく際には、気候変動、生物多様性、人権など、グローバルで直面しているさまざまな社会課題への対応がより重要になってきています。特に当社の事業は、原材料をばれいしょなどの自然素材に依存している割合が高く、昨今の気候変動の影響を大きく受けています。農作物は生産量が気温に左右されやすく、ばれいしょも例外ではありません。また、農業生産者の高齢化が進む中で、農業の持続可能性も課題となっています。カルビーグループでは、「ぼろしり」などの病害虫や環境変化に強いばれいしょ新品種の独自開発に加え、栽培や収穫の一部を請け負うコントラクター事業の展開など、生産者への支援に引き続き力を入れ、ステークホルダーと協働で取り組んでいます。

また、消費者の意識も変化しており、人権や自然資本の保全に配慮した原料調達によりつくられた商品を選びたいという方も増えていると感じます。カルビーグループでは、環境と人権に配慮した認証パーム油を国内全工場に導入し、2030年目標の「認証パーム油100%使用」を前倒しで達成し、主力商品の一部にはRSPOラベルをパッケージに表示しています。今後もこれらの課題にいち早く取り組み、事業成長とサステナビリティ経営の両軸で進めていくことが、大きな課題だと感じています。

### 多様な人財が力を発揮し、イノベーションを生み出す

国内コア事業でさらに価値を高め、グローバルや新たな領域で新たな価値を創出していくための源泉は人財であり、全員活躍の考え方のもと、多様な人財が活躍することで、企業としてのイノベーションが生まれてくると考えています。消費者の嗜好が多様化し、どのような業界であっても、大規模なヒット商品を創出することの難易度は高まっていますが、カルビーグループでは過去からイノベーションを促進するための取り組みを行ってきました。





## CEOメッセージ

イノベーションを生み出すためには、経営側がリードするだけでなく、社内から生まれてきたアイデアを経営陣がサポートすることも重要だと思っています。過去には、良いアイデアが出てくるものの、実行の段階になると自ら手を挙げる人が少なく、会社として適切な実行もできないまま、そのアイデアが立ち消えになってしまうことがありました。改めて2024年3月期から「Innovation & Beyond Award」という社内コンテストを実施したところ、国内外問わず多数の応募があり、事業化が期待できるアイデアも多く含まれていました。このことで、社内にはまだ眠っている価値が数多くあると再認識し、それらが未来の新たな事業として形になるように、会社としてしっかりとサポートしていきたいと考えています。

また、人財のダイバーシティが、イノベーションを生み出す鍵になると考えています。以前より女性の活躍推進には力を入れており、女性管理職比率を30%超にすると打ちだしています。ただ、女性だけではなく、外国人や多様な経験を持った人財の積極的な活用がイノベーションの化学反応には重要と考えています。他社との人財交流や副業の受け入れを通して新しい知見を取り入れるなど、多様な人財が集い、切磋琢磨し、互いに成長できるような企業を目指していきたいと思います。ダイバーシティの拡充に取り組むとともに、人財への投資を積極的に行っていきます。

### 創立100年を超えてもなお成長し続ける企業でありたい

私はカルビーグループを、1949年の創立から100年を超えてもなお成長し続ける企業にしたいと考えています。変わらないことは、企業理念、グループビジョンに表されている私たちの価値観です。「人々の健康に役立つ商品づくりをしたい」という創業の精神は、

### 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

当社の骨格になっています。一方で、変えるべきことは、現状に満足してしまう意識です。このまま変わらなくても良いという考え方が組織の中には残念ながらまだあるのが現状です。社会、環境が変化する中で、自ら変わろうという姿勢を従業員全員が持つようにしたいと思っています。

従業員と経営層とで直接対話する「車座ミーティング」は、変革への意識の浸透を図ろうと私が社長に就任してから最初に始めた取り組みです。まだ道半ばではありますが、変わろうという意欲を感じさせてくれる従業員に数多く出会うことができました。誰かがやってくれるのではなくて、自ら変わろうという意欲を全員が持てる企業を目指します。

ただ100年を目指すのではなく、100年を超えてもなお成長し、進化し続ける会社でありたい。そのためには、サステナビリティ経営の推進は不可欠です。その上で当社のグループビジョンにある4つのステークホルダー（顧客・取引先、従業員とその家族、コミュニティ、株主）に対して持続的成長をコミットしていくことが大事だと考えています。ステークホルダーの皆様におかれましては、変革するカルビーグループにご期待いただくとともに、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。

2024年10月  
代表取締役社長 兼 CEO

江原信

## SECTION 02

# 価値創造の 原動力

自然素材の原料開発からお客様までをつなぐ独自のバリューチェーンを構築し、自然の恵みを大切に活かした高い品質の製品を通じて「おいしさ」「楽しさ」「健やかさ」を提供してきました。この原動力をもとに、継続的な事業成長とサステナビリティ経営の推進により、新たな価値を創造していきます。



## 企業価値の向上

## SECTION 02

価値創造の  
原動力

## SECTION 03

継続的な  
事業成長

## SECTION 04

サステナビリティ経営の  
推進

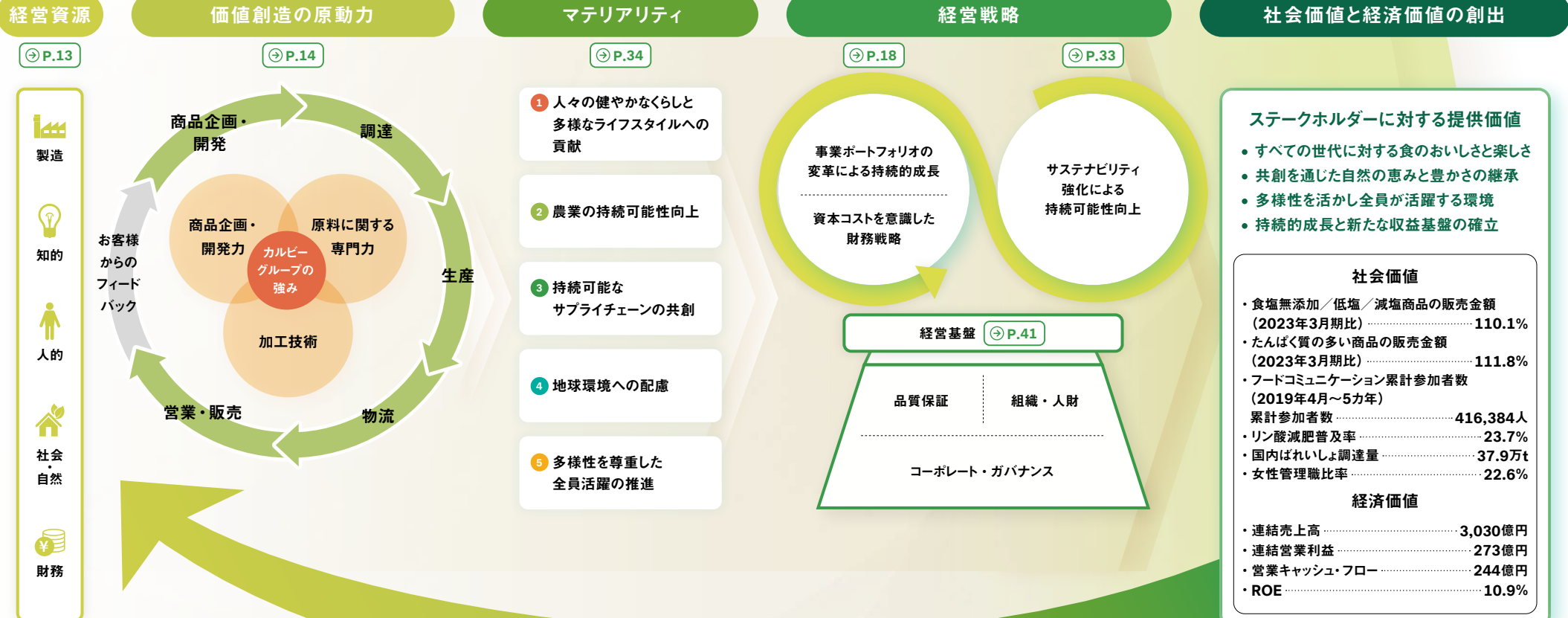
## SECTION 05 経営基盤



# 価値創造プロセス

## 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。



**ステークホルダーに対する提供価値**

- すべての世代に対する食のおいしさと楽しさ
- 共創を通じた自然の恵みと豊かさの継承
- 多様性を活かし全員が活躍する環境
- 持続的成長と新たな収益基盤の確立

社会価値	
・食塩無添加／低塩／減塩商品の販売金額 (2023年3月期比)	110.1%
・たんばく質の多い商品の販売金額 (2023年3月期比)	111.8%
・フードコミュニケーション累計参加者数 (2019年4月～5カ年)	416,384人
・リン酸減肥普及率	23.7%
・国内ばれいしょ調達量	37.9万t
・女性管理職比率	22.6%
経済価値	
・連結売上高	3,030億円
・連結営業利益	273億円
・営業キャッシュ・フロー	244億円
・ROE	10.9%

(2024年3月期)



## 価値創造プロセス

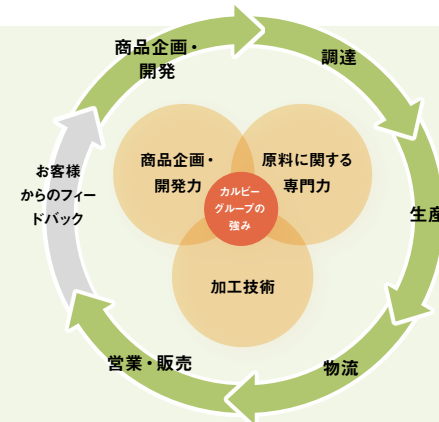
## 経営資源と提供する価値

資本分類	経営資源	課題と対応方針	関連するマテリアリティ
 製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費地立地型の国内16カ所の生産拠点</li> <li>輸入ばれいしょ加工が可能な国内生産拠点</li> <li>海外12カ所の生産拠点</li> </ul>	<p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>食の安全・安心の確保</li> <li>国内工場の供給能力向上、自動化・省力化への対応</li> </ul> <p><b>対応方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド強化による付加価値向上と、販売・稼働・供給の最適化推進</li> <li>次世代型工場の基盤構築、海外既存設備の効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 人々の健やかなくらしと多様なライフスタイルへの貢献</li> <li>3 持続可能なサプライチェーンの共創</li> </ul>
 知的	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然素材を活かす独自の加工技術</li> <li>原材料に関する専門性</li> <li>生産性向上を実現するノウハウ</li> <li>フレンドリーな存在として幅広い世代に親しまれているロングセラー製品</li> </ul>	<p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>消費者意識の多様化に応じた新たな価値提供</li> <li>加工技術、商品開発力の海外展開</li> <li>新たな領域における技術・専門性の獲得</li> </ul> <p><b>対応方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本で培ったスキルや知見などの“智の泉”をグローバルに展開</li> <li>外部機関との提携、M&amp;Aによる新技術・専門性の習得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 人々の健やかなくらしと多様なライフスタイルへの貢献</li> </ul>
 人的	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本を含め10の国・地域で活躍する従業員</li> <li>全員活躍を推進する人事制度</li> <li>風通しの良いフラットな企業文化</li> </ul>	<p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>働き方の多様性への対応</li> <li>組織風土改革、枠を超え自ら踏み出す従業員の不足、コア人材の不足</li> </ul> <p><b>対応方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>誰もが挑戦できる組織風土醸成、キャリア自律支援、コア人材育成</li> <li>評価制度の改定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 多様性を尊重した全員活躍の推進</li> </ul>
 社会・自然	<ul style="list-style-type: none"> <li>産地、生産者、行政、大学などとの協業</li> <li>ばれいしょ、甘しよの独自の品種開発</li> </ul>	<p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な原料生産、環境と人権を尊重した責任ある調達</li> <li>自然資本の保全</li> <li>カーボンニュートラルの達成、プラスチックによる環境負荷の低減、循環型社会の推進</li> </ul> <p><b>対応方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人権や自然資本の保全に配慮した原料調達の推進</li> <li>契約生産者の収穫支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 農業の持続可能性向上</li> <li>3 持続可能なサプライチェーンの共創</li> <li>4 地球環境への配慮</li> </ul>
 財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定した営業キャッシュ・フロー</li> <li>約800億円の成長投資</li> </ul>	<p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長戦略遂行のための積極的な投資と、資金調達</li> <li>資産効率性の向上と財務レバレッジの活用</li> </ul> <p><b>対応方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>収益の質的向上と、財務健全性の確保</li> <li>株主還元の適切な実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>---</li> </ul>

特集

# カルビーグループの3つの強み

カルビーグループは、ばれいしょなどの自然素材の原料開発から商品化までを一貫して行う独自のバリューチェーンを構築し、そこから培った3つの強みを原動力として国内外で事業活動を行っています。自然の力を引き出す高い技術力やノウハウをもとに、社内外との共創によってバリューチェーンの深化を続けていきます。



## 強み1 ばれいしょに関する専門力



カルビーポテト株式会社  
代表取締役社長

### 田崎 一也

### —— 契約生産者と二人三脚で 持続可能なばれいしょ調達を実現

近年では農作物に対する気候変動の影響が大きくなってきていることに加え、国内の農業人口は少子高齢化により今後も減少が見込まれています。その一方で、加工用のばれいしょの需要は高まっており、ばれいしょの安定的な調達は、カルビーグループの事業の持続的成長において重要であり、マテリアリティのテーマである農業の持続可能性向上にもつながると考えています。

カルビーグループでは、九州から北海道までの全国にわたる契約産地で年間37.9万トン（2024年3月期）の国産ばれいしょを調達しており、その量は国内におけるばれいしょ生産量の約19%に相当します。現在も九州、東北、北海道での産地拡大を進めています。また、日本におけるばれいしょの収穫時期は春から秋までの年1回であることから、貯蔵管理が非常に重要となります。カルビーグループが北海道内で保有している40棟以上の貯蔵庫では、独自技術である鮮度維持や発芽コントロールを行い、年間を通して最適な品質で供給する体制を整えています。

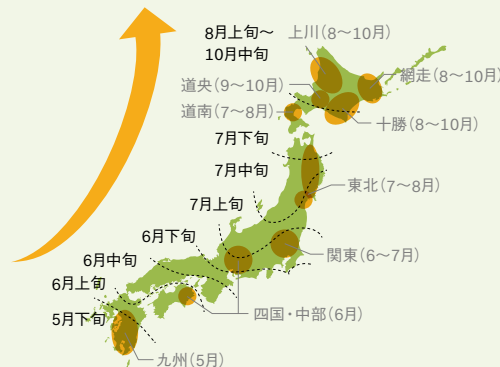
このようなハード面を整備するとともに、ばれいしょ育成の専門家であるフィールドマンを全国に配置しています。持続可能なばれいしょ調達の実現に向けては、ばれいしょを仕入れるだけでなく、国内農業を活性化する視点から契約生産者の抱える諸問題に真摯に向き合うことが大切だと考えています。契約生産者の皆様が抱える課題を、全国のフィールドマンが聞き取り、より良いばれいしょを育成するため、専門的な視点から契約生産者と一緒に解決を図ってい

く関係を長年積み重ねてきています。こうした人財の専門性が、当社のばれいしょ調達において、他にはない重要な基盤となっています。

また、単に原料調達の強化だけではなく、気候変動や病害虫に強いばれいしょの独自品種を開発することにも注力しています。現在、当社が自社開発した加工用品種は、病害虫抵抗品種として多くの契約生産者からご好評いただき普及しています。このような品種開発は契約生産者の課題解決につながる施策の一つであり、今後農業の未来を切り拓いていくと考えています。

人手不足や気候変動を含め、農業を取り巻く環境は厳しさを増しているのが現状です。しかしながら、このような環境の中でこそ、カルビーグループがこれまで培った専門性が活用できると考えています。これからも徹底して契約生産者と二人三脚で取り組むことで、品質の高いばれいしょを安定的に調達し、カルビーグループの持続的成長を支え続けていきます。

### 主要な国産ばれいしょ産地と収穫時期



### カルビーグループのばれいしょ調達量



特集

### カルビーグループの3つの強み

#### 強み1 ばれいしょに関する専門力

#### —— 気候変動・病害虫に強い品種の開発

カルビーグループの馬鈴薯研究所では、気候変動に適応する耐暑性や生育時期の異なる品種、および病害抵抗性に対応する新たなばれいしょの品種開発に取り組んでいます。新品種を開発するために、毎年25,000品種(系統)の種いもを交配し、そこから約15年の月日をかけて育種していきます。この新品種開発の中で、これまで商品化されたのは3品種のみで、育種には長い時間が必要です。2017年にカルビーグループ独自の新品種として登録した「ぼろしり」は現在北海道を中心に広く普及しており、従来の品種に比べて病害虫に強く、収量の増加が見込まれています。今後も国内外の研究機関と連携しながら、2030年までに新たに4品種を出願登録することを目指しています。



馬鈴薯研究所での栽培試験の様子



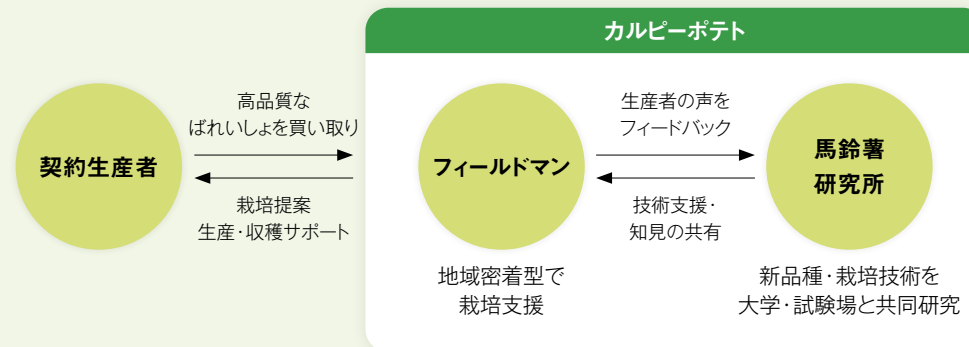
北海道で収穫された自社開発品種「ぼろしり」

#### —— ばれいしょ栽培のエキスパート集団“フィールドマン”

ばれいしょは他の農作物と比べて栽培負荷が大きいため、フィールドマンと呼ばれるばれいしょ栽培のエキスパート集団が、生産者の栽培・収穫のサポートをするために全国で約40名活躍しています。彼らは日々契約生産者のもとを訪れ、データに基づいた栽培技術指導や農業の省力化などのサポートを行っています。品質向上かつ単位面積当たりの収量を増やすことは、調達量を増やすだけでなく契約生産者の収入増加にもつながるため、国内農業の活性化に貢献する仕組みです。



#### 契約生産者との相互利益の関係性





## 特集

## カルビーグループの3つの強み

## 強み1 ばれいしょに関する専門力

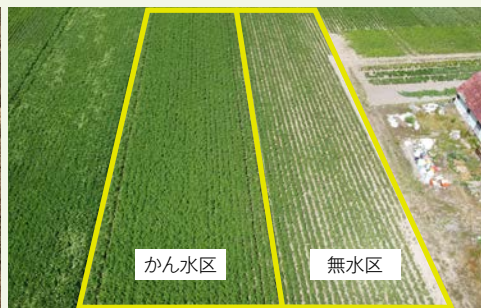
## —— 農業DXの推進

カルビーグループでは、契約生産者・圃場・栽培・貯蔵などの情報および気象情報を関連づけ、科学的根拠に基づいたばれいしょ栽培技術を推進しています。その一つとして、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、契約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ことにより、ばれいしょ収量の増加につなげています。2022年に実証実験を行ったところ、降水による水分補給のみの無水区と比べ、収穫量が約1.2~1.5倍という結果となり、その有効性が確認されました。2024年からは、北海道内の複数地域において土壌水分計を実装し、データに基づく最適な栽培方法の提案に取り組んでいます。

今後は、ばれいしょ以外の作物においても同様のプラットフォーム運用を展開し、科学的栽培の推進や農業の省力化に向けた取り組みを進めていきます。



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

## —— 安定調達のためのばれいしょ産地拡大・分散化

昨今の気候変動の影響により、豪雨や台風、干ばつなどの被害は年々頻度が高まっています。カルビーグループとして、安定的にばれいしょを調達するための産地拡大および分散化は重要な課題です。調達量の約8割を占めている北海道では、ホクレン農業協同組合連合会と連携して種いもを供給するなど、中心である十勝地方以外での産地拡大を進めています。東北・九州北部など、これまでばれいしょをほとんど栽培したことがない地域においても、水田の転作作物としてばれいしょの生産拡大に取り組んでいます。

また、現在海外からの生ばれいしょを輸入することは法律で原則禁止されていますが、2006年から、米国からの輸入を解禁しています。輸入できる地区や使用用途などさまざまな条件が定められており、この条件を満たすのは全国でカルビーの鹿児島工場と広島西工場のみで、年間約3.4万トンの生ばれいしょを輸入しています。

## —— 年間通して高い品質を維持する貯蔵技術

年に1回しか収穫期のないばれいしょを、収穫時の品質を維持して1年中安定的に供給できる貯蔵技術を確立し、北海道内で40棟以上の貯蔵庫でばれいしょを貯蔵しています。また、ばれいしょは圃場により品質が異なり、絶えず呼吸しているため、入荷時に品質を見極め、品質に合わせ適切に管理することが重要です。品質に



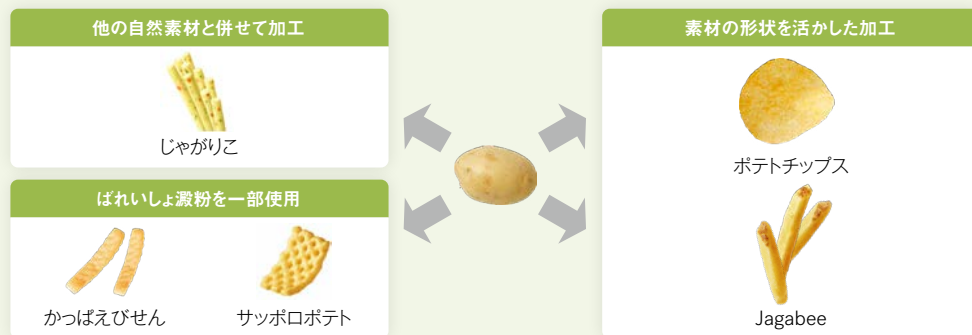
よって貯蔵期間を設定し、それに応じた貯蔵温度、湿度、二酸化炭素濃度などを常に監視し、鮮度管理を行うことで、必要な時に最適な品質の原料を供給する体制を整えています。

特集

カルビーグループの3つの強み

強み2 自然素材を活かす加工技術

ばれいしょは、品種や産地、季節によって糖度や旨味などが異なるため、それぞれの素材の良さを最大限に活かし、製品ごとに適切な品種を選定し加工を行っています。また、多様なニーズを捉えた新しい価値提供のために、カット方法やフライ温度・時間など、製法を変化させることで、同じばれいしょという素材からでもさまざまな食感や形状の製品を展開しています。



—— 極限までばれいしょを薄くスライスした独自製法

2024年にリブランディングし発売した「ポテトチップス 超薄切り」は、カルビー独自の製法でばれいしょを極限まで薄くスライスすることで軽い食感が楽しめるポテトチップスです。通常の製法では、薄いばれいしょをフライした場合、油分値が高くなり油っばいポテトチップスになってしまいます。そのため、当社初のフライ技術を開発し、ひまわり油を100%使用するなど、薄さを最大限に活かす試作を繰り返し、6年の歳月をかけ独自の形状と軽い食感を実現しました。



「ポテトチップス 超薄切り」



フライする前のばれいしょのスライス  
左:ポテトチップス 超薄切り  
右:ベーシックポテトチップス  
「ポテトチップス 超薄切り」は、パッケージの一部を下に置いた際に文字が透けて見えるほど薄いのが特徴

強み3 時代の変化と多様なニーズを捉えた商品企画・開発力

カルビーグループでは、お客様のニーズを深く知るために、お客様相談室、小売店舗や直営のアンテナショップでの店頭活動、公式SNSなど、お客様との接点を数多く持っています。お客様と積極的に接点を持つことで得られた声を、原料開発から製品化までを一貫して行うバリューチェーンのもとで、製品の企画・開発および品質改善に活かしています。

—— データを活用してお客様にアプローチし、ともに共創する

当社独自のアプリ「カルビー ルビープログラム」は、お客様とデジタル上で直接つながることができる重要な接点です。2020年9月にリリースし、2024年4月時点でダウンロード数は65万を超えました。本アプリにより、どのようなお客様がどの製品をどのくらい購入されているのかといった、お客様一人ひとりの購入データを自社で蓄積することができるようになりました。顧客層に合わせてより積極的なコミュニケーションを実施することでお客様の愛着心を高める活動をしており、今後の製品づくりにも活かされています。また、デジタルによる接点だけでなく、マーケティングや研究開発部門を含めた全国の従業員とリアルで交流するファンミーティングを積極的に行っています。「Fan With! Project」では、ルビープログラム内で応募された総勢600名以上のお客様と全国17カ所でファンミーティングを開催しています。製品づくりの体験などのプログラムを従業員とともに行うことで、お客様をより深く知り、そこで得られた多様な声を商品企画・開発や品質改善、コミュニケーションなどに活かし、バリューチェーン全体の循環を生みだしています。



ファンミーティングで交流するお客様と従業員

## SECTION 03

# 継続的な 事業成長

さまざまな事業環境の変化と課題を捉え、成長戦略「Change 2025」のもと、事業ポートフォリオの変革と、それを支える資本コストを意識した財務戦略を推進することで、将来に向けて継続的に成長できる企業へと変革を進めます。



企業価値の向上

SECTION 02

価値創造の  
原動力

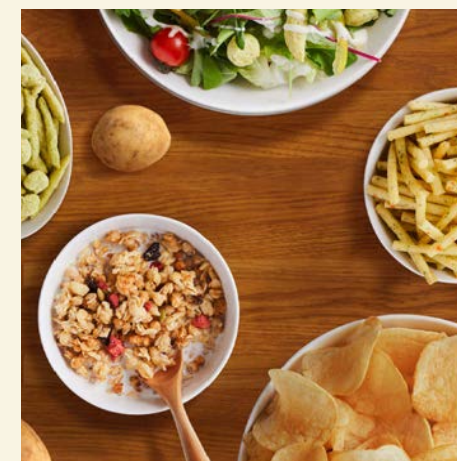
SECTION 03

継続的な  
事業成長

SECTION 04

サステナビリティ経営の  
推進

SECTION 05 経営基盤







## CSOメッセージ

取締役専務執行役員  
CSO (Chief Strategy Officer) 兼  
グループ戦略統括本部長

**筈 啓英**

### Q. 成長戦略「Change 2025」の1年目における進捗について教えてください

国内コア事業は「収益力の強化」を重点方針に掲げている中、2024年3月期は、原材料費などのコスト高騰に対応して、価格・規格改定を実施しました。値上げの中でも、カルビーの製品に価値を感じ選んでいただけるお客様が多く、懸念していた販売数量への影響が想定より軽微に留まったことは、カルビーの本来の強みを活かした結果と考えています。

次に、海外事業では「日本発グローバルブランドの展開拡大」を掲げており、北米において、日本発ブランドの「かつばえびせん」や「じゃがりこ」などの売上が堅調に推移しています。米国ではアジアの食文化が受け入れられ、アジア、特に日本のスナックも一般に広く受け入れられるようになってきています。一方で、中国では、カルビーブランドの認知は落ちていないものの、前期は景況感の悪化や日本からの輸入規制の影響を受け、大きく減収となりました。しかしながら、海外事業全体では、インドネシアが黒字化を達成するなど、その他地域でカバーし、営業利益は過去最高となりました。10年以上にわたり海外事業を担当してきた私にとっては、これは大変感慨深いものがあります。

新規領域での「新たなビジネスモデルの構築」においても挑戦を進めました。食と健康の領域においては、総合的な食ソリューションプラットフォームの獲得を目指し、2023年4月には個人の腸内

環境に合ったグラノーラを提供する「Body Granola」のサービスを開始しました。また、アグリビジネスの分野では、甘しょ事業が伸長しており、ばれいしょ事業とのシナジーなどグループとしての総合力を活かして、今後はより付加価値を高める取り組みを行ってまいります。

### Q. 2027年3月期以降の「再成長期」に向けた主な課題は何でしょうか

中長期では、非常に力のある国内事業に依存している事業ポートフォリオをどのように変えていくか、成長機会の大きい海外や新たな領域にどのように資源を配分するか、ということが大きな課題です。事業ポートフォリオの変革に向けて、「Change 2025」の残りの2年で優先的に取り組むべきことは、大きく3つあります。

1つ目は、国内コア事業の生産性、収益性の改善を早急に進めることです。そのために、DXの活用が不可欠です。具体的には、2024年3月期から取り組みを本格化したS&OPの推進が最優先課題であり、2027年3月期以降にその成果がしっかりと表れることを目指し、基盤整備を進めます。

2つ目は、海外事業の売上拡大のための基盤をつくることです。将来的に海外事業の売上高比率を40%程度まで高めようということは、今の倍以上の売上を目指すということで簡単な目標ではありません。海外での生産拠点の拡充を着実にいき、機会を見てM&Aなどの投資も検討し、成長を加速させていきたいと思えます。

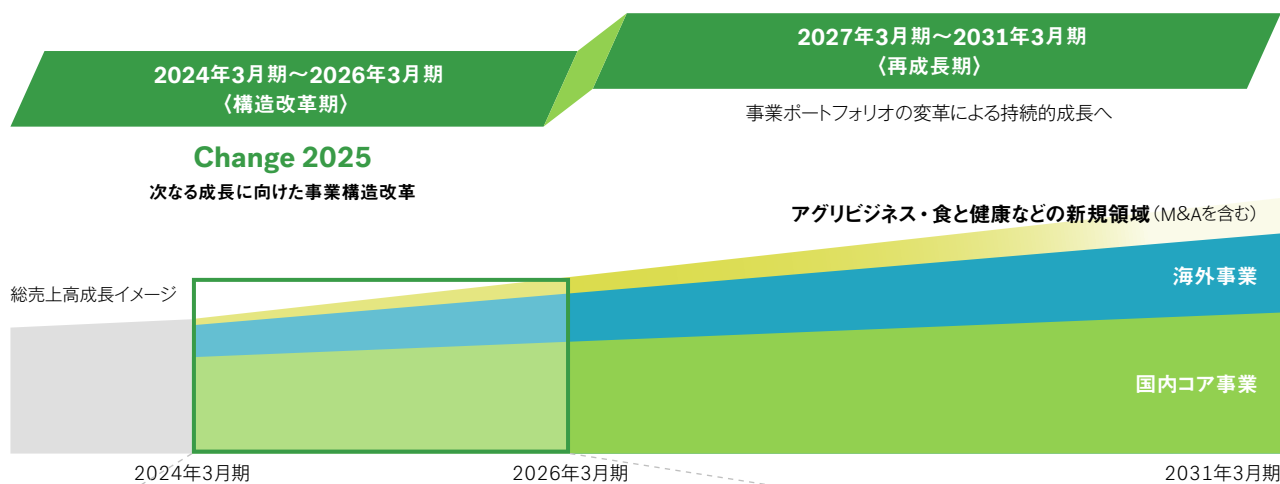
3つ目は、グローバルや新たな領域での挑戦を進める人財の強化・育成です。近年、日本から海外拠点へ派遣している人数を増やしており、海外事業に携わる従業員の数も以前と比べて絶対的に増えています。また、組織を変革して、R&Dや生産・技術など、各リージョンの成長を支援する横串機能の組織は、より一層グローバルな視点で活動するようにしています。日本で専門性を磨いた人財が、海外のビジネスを理解して知を共有していくことが大切だと考えています。

そして、「Change 2025」を通じて、カルビーが真に変革を実現するためには、従業員一人ひとりのマインドセットを変えていかなくてはなりません。高い目標を実現するためには、「できるようにするにはどうすべきか」を常に考え、前に進んでいく必要があります。従業員一人ひとりの成長に対する強い意欲を引き出すことが、カルビーの変革を進める重要な基盤となると考えています。

# 成長戦略 Change 2025

カルビーグループは、2023年2月に「2030 目指す姿」の実現に向けた新たな成長戦略を策定しました。さまざまな事業環境の変化と企業としての課題を捉え、サステナビリティ経営の基盤のもと、将来に向けて持続的に成長できる企業へと変革を進めます。

2024年3月期～2026年3月期を「構造改革期」、2027年3月期～2031年3月期を「再成長期」と位置づけ、最初の3カ年の構造改革期を「Change 2025」として、次なる成長に向けての事業構造改革を実行していきます。



## 成長戦略初年度の2024年3月期は、増収増益でガイダンスを大きく上回る実績で着地

- 国内コア事業は、販売数量の伸長と価格、規格の改定効果でコスト高騰を吸収し、収益を大きく改善
- 海外事業は、英国・インドネシアが好調に推移した一方で、中華圏で大きく減収
- 新規領域は、甘しょ事業は売上が伸長し、食と健康領域では積極的な投資により認知拡大を推進

## 2024年3月期進捗

成長ガイダンス	2023年 3月期実績	2024年 3月期実績	成長ガイダンス (3カ年)
オーガニック成長率	+14%	+8%	+4~6%
連結営業利益成長率	△12%	+23%	+6~8%
ROE (為替調整後ROE*)	8.5% (8.0%)	10.9% (9.5%)	10%以上

## 主要KPI

国内営業利益成長率	△15%	+22%	+6~8%
海外売上高比率	26%	24%	30~35% (2026年3月期)
新規領域売上高比率	3.9%	4.3%	5% (2026年3月期)

\* 営業外損益に計上される為替差益の影響を除いています。

## 4つの事業の重点方針

### ① 国内コア事業

ブランド強化による付加価値の向上と販売・稼働・供給の最適化による収益力の強化

### ② 海外事業

投資の選択と集中を図り日本発のグローバルブランドを展開拡大

### 新規領域

#### ③ アグリビジネス

自然素材プラットフォームの拡張に向けた基盤強化

#### ④ 食と健康

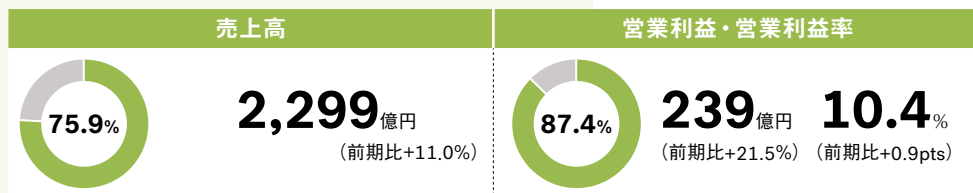
健やかな暮らしに貢献する新たなビジネスモデルの構築

# 事業別概況・戦略 国内コア事業(スナック菓子・シリアル食品)

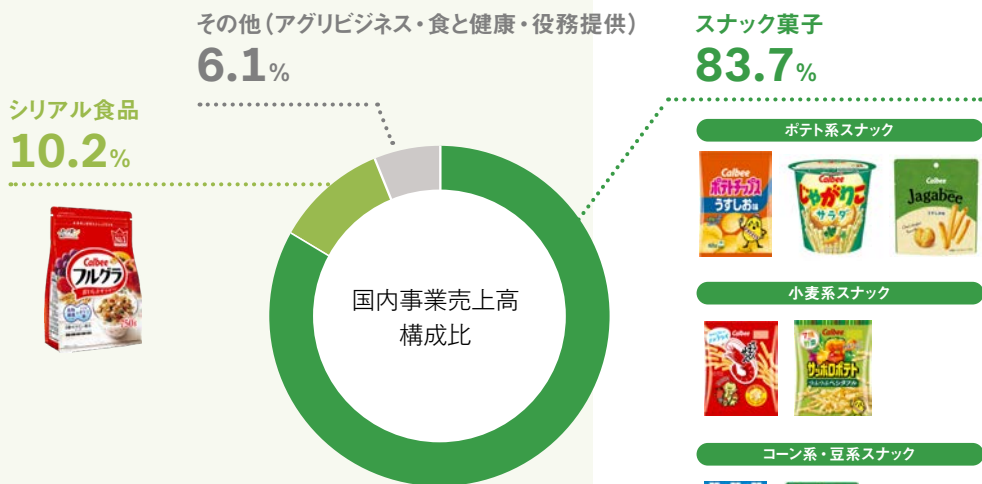
## 事業概要

主として自然の素材を活かしたポテト系、小麦系、コーン系、豆系のスナック菓子およびシリアル食品の製造販売を行っています。スナック菓子市場において50%以上のトップシェアを維持しています。シリアル食品では「フルグラ」が市場の拡大を牽引し、シリアル食品市場においてもトップシェアを誇っています。

### 2024年3月期 国内事業業績(新規領域含む)



(注)上記グラフは、連結業績全体に占める売上高、営業利益の割合を示しています。

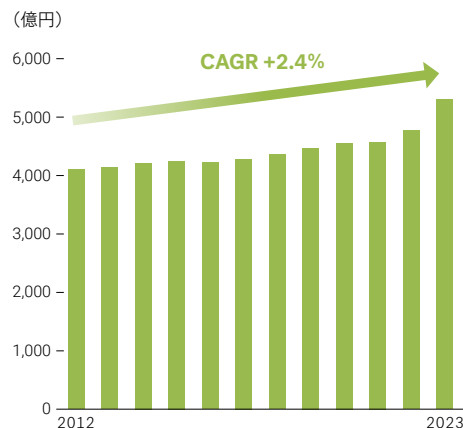


(注)事業別売上高構成比はリポート等控除前の売上高で算出しています。

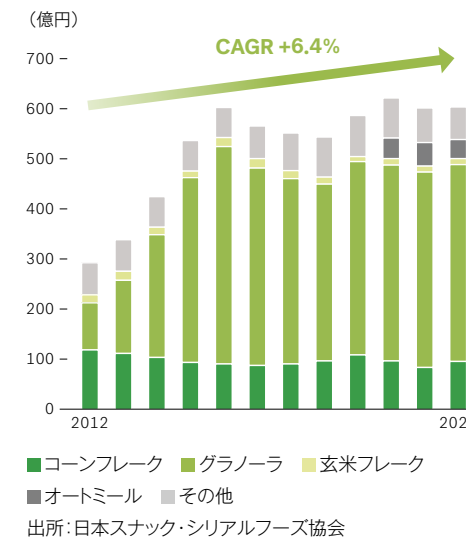
## 事業環境

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>食の価値観の多様化</li> <li>持続可能な社会に向けた関心の高まり</li> <li>旅行やインバウンド需要の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化による需要変化</li> <li>労働人口の減少</li> <li>自然災害や生産者減少によるばれいしよ調達リスク</li> <li>原材料・動力費・物流費などのコスト高騰</li> <li>インフレによる消費マインドの縮小</li> </ul>

### 国内スナック菓子市場



### 国内シリアル食品市場





事業別概況・戦略

国内コア事業(スナック菓子・シリアル食品)



取締役専務執行役員  
カルビー・ジャパンリージョン  
プレジデント

井本 朗

課題と戦略

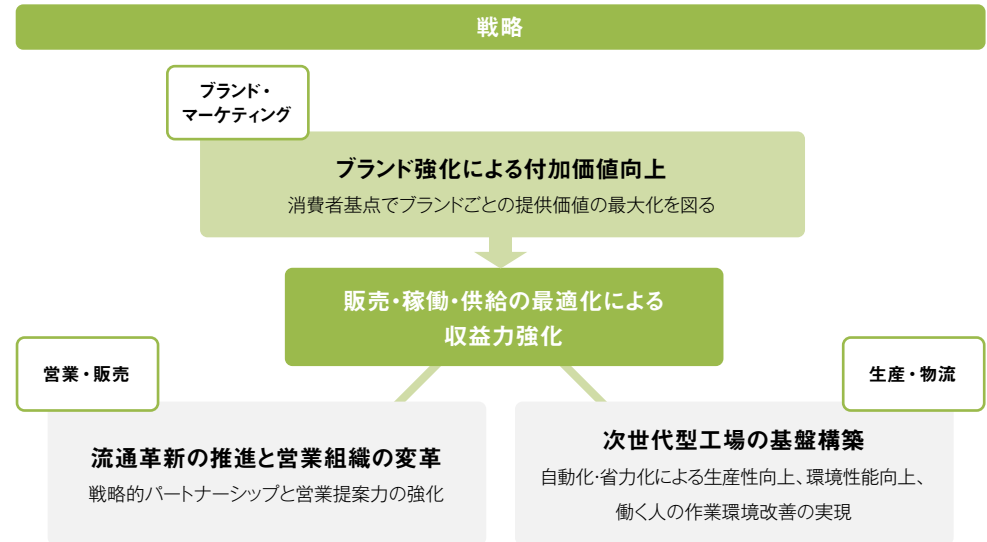
国内コア事業では、将来的には少子高齢化や労働人口減少などの外部環境変化のリスクに加え、足元では気候変動によるばれいしょ調達量減少のリスク、生産能力の不足や過大なSKU数などの課題があります。今後は、限られた資産・資源を最大限に活用して、量的拡大から脱却し、収益力の強化を進めていきます。

国内コア事業の重要課題として、「ブランド強化による付加価値向上」と「販売・稼働・供給の最適化による収益力強化」に取り組んでいます。「ブランド強化による付加価値向上」では、優先的に投資するブランドを決め、ブランド価値を強化することで、付加価値の向上を進めます。おいしさ

と楽しさに加えて、カルビーグループが長年培ってきたばれいしょの取り組みやものづくりへのこだわりといった競争優位性を分かりやすく伝えることで、より一層お客様に選択されるブランドを目指しています。また、インバウンド需要の高まりにより成長機会の大きい土産・ギフトの分野においては、グループ各社の同事業を集約し、グループシナジーの最大化を図っています。

「販売・稼働・供給の最適化による収益力強化」では、過大となっているSKUの適正化を進め、限りある資源をより付加価値の高い製品展開に向けて集中投下することで利益の最大化を目指しています。その仕組みづくりとして、S&OPの取り組みをDXを交えて進めています。

また、2025年3月期には、新工場「せとうち広島工場」(広島県広島市佐伯区)が稼働を開始します。従業員の働き方や地球環境に配慮した次世代型工場として、生産効率の向上と生産能力不足や労働人口減少の解決を図り、持続的な成長を目指していきます。



最新鋭マザー工場「せとうち広島工場」2025年から操業開始へ

新工場「せとうち広島工場」は、当初の計画通り建屋の建設工事が完了し、2024年6月28日に引き渡しが行われました。当工場は、ポテトチップスや「Jagabee」、小麦系スナックなどを年間約280億円生産する能力を有し、優れた環境性能・生産性向上・作業環境改善を実現する最新鋭マザー工場として、2025年1月より順次操業開始を予定しています。既存拠点および関東エリアに建設予定の新工場(茨城県下妻市)とともに、国内地域間の需給バランス全般の最適化と効率的なバリューチェーンの実現を目指します。



引き渡しを終えたせとうち広島工場

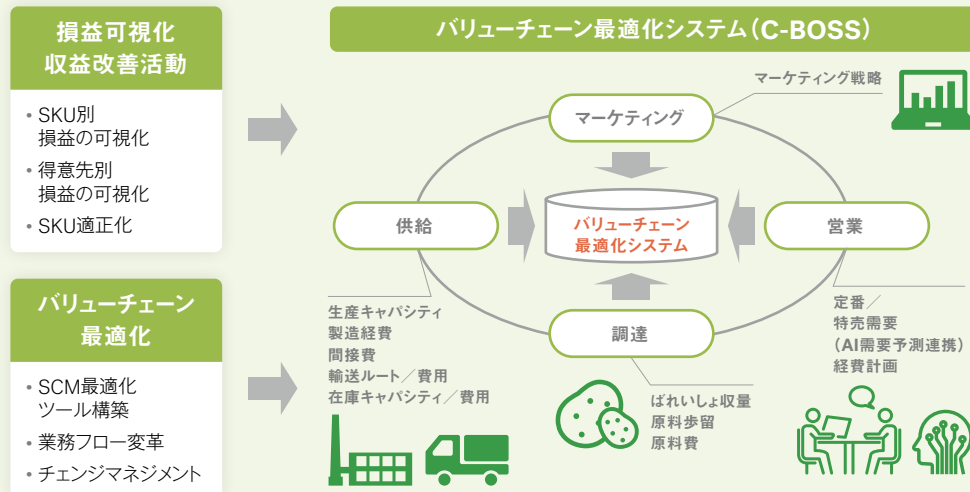
## 事業別概況・戦略

## 国内コア事業(スナック菓子・シリアル食品)

## 収益力強化を支えるDX戦略

国内コア事業においては、限りある資産・資源(原材料、生産設備、人的資本など)をより付加価値の高い製品展開に向けて集中投下し、収益力強化を目指します。そのためには、スピーディーに全社最適な意思決定ができる環境の整備が重要であり、その基盤となるのがDXです。カルビーグループのDX戦略は、トップダウンによるS&OP(Sales and Operations Planning)の仕組みづくりと、DXの裾野を広げる役割を担うボトムアップの両輪で取り組んでいます。

S&OPは、バリューチェーン上の情報を可視化し、速やかに収益最大化の最適解を導き出す仕組みづくりで、大きく2つの取り組みにより進めています。1つ目は、SKUや得意先ごと損益可視化・精緻化による収益改善活動です。SKU別損益の可視化は、バリューチェーン全体の利益構造が明確になることで、全社最適なマーケティング戦略の構築や製造・物流プロセス変革など、部門を超えた意思決定に活かすことができます。さらにこれを拡大し、得意先ごとにSKU単位の損益可視化を進め、自社だけでなく得意先との相互利益になる、より細やかな営業戦略につなげていきます。



パラメーターを操作することで瞬時にシナリオを策定し、コスト情報、制約情報をもとに最適供給計画をシステム上で立案

2つ目は、販売予測から最小コストでの供給計画を立案し、収益性をシミュレーションする独自の「バリューチェーン最適化システム(C-BOSS\*)」の構築です。C-BOSSの構築により、事業環境や顧客動向が変化する中でも、収益拡大に向けた最適な意思決定の精度とスピードを上げることができ、組織横断的な経営課題の解決が可能になります。売上高の50%以上を占めるばれいしょビジネスでは、主要原料であるばれいしょは気候変動などにより収量や品質にばらつきが生じます。原料の状況や需要動向と密接に連動したバリューチェーン全体のコントロールが、事業運営上特に重要です。C-BOSSを用いたデータドリブンなアプローチとPDCAサイクルの高速化によりこれを実現していきます。

ボトムアップのDXは、現場のデジタイゼーションからはじまりました。人財を育成しながら、日報や原料ばれいしょに関する情報のデータ化、AIを活用した需要予測ツールの作成など、デジタイゼーションによる業務改善を現場主導で進めてきました。ボトムアップで作成したデータをシステムでつなぐことにより、販売・稼働・供給の最適なプランをシミュレーションできるようになります。

2023年4月にS&OP推進本部を立ち上げ、経営主導の下スピード感をもって進めてきました。2024年3月期はSKU別損益の可視化やバリューチェーン最適化の素地構築に取り組みました。今後は、可視化した損益ツールの活用と可視化範囲の拡大を進めます。また、C-BOSSについては、小規模でスピーディーに構築・実証を行った後、国内コア事業全体での実装を目指します。併せて、DXを用いたS&OPを着実に推進するためには、業務プロセスの変革や従業員の意識改革が必須です。これらの改革にも取り組んでまいります。

\* C-BOSS: Calbee Business Optimization Simulation System の略称



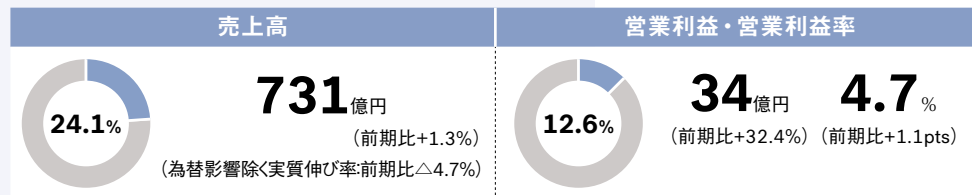
湖南工場をモデルとしてDXによるオペレーション改革を推進

# 事業別概況・戦略 海外事業

## 事業概要

日本で培った製品の加工技術を活かし、現地の市場環境や消費者ニーズなどを勘案し、各国・地域で異なる製品を9つの国・地域で展開しています。また、各国間で製品輸出入を連携して行う、グローバルサプライチェーンを構築しています。北米と中華圏を重点地域として位置づけ、それぞれの市場環境に応じた施策を進めていきます。

### 2024年3月期 海外事業業績



(注) 上記グラフは、連結業績全体に占める売上高、営業利益の割合を示しています。

### アジア・オセアニア

55.8%



### 欧米

44.2%



海外事業売上高  
構成比

(注) 海外地域別の売上高構成比はリベート等控除前の売上高で算出しています。

## カルビーグループの海外展開の歴史

創業期・成長期 ~2000年代	改革期 2010年代~
1970 北米進出	
1980 タイ進出	
1994 香港進出	
2002 中国製造子会社設立	
2011 韓国合弁会社設立	
2012 中国(杭州)合弁会社設立	
2013 インドネシア進出	
2014 英国進出	フィリピン合弁会社設立
	2015 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(香港) 中国(杭州)合弁会社持分譲渡
	2016 オーストラリア販売子会社設立
	2017 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 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 米国Warnock Food Products, Inc (Warnock社) 買収 中国販売子会社設立(上海)
	2022 タイGreenday Global Co. Ltd.買収



北米進出当時の  
Calbee America, Inc.



PT. Calbee-Wings Foodの工場外観  
(インドネシア)



事業別概況・戦略

# 海外事業 欧米



執行役員  
カルビー欧米リージョン  
プレジデント

## 堤 亮

### 事業概要

北米では、主に日本の「さやえんどう」の製造技術を活かした豆系ヘルシー零食「Harvest Snaps」、「かつばえびせん」、ポテトチップス、「じゃがりこ」などの日本発ブランドの販売を行っています。

英国では、2018年10月に買収したポテトチップスの老舗ブランドである「Seabrook」に加えて、「Harvest Snaps」を展開しています。

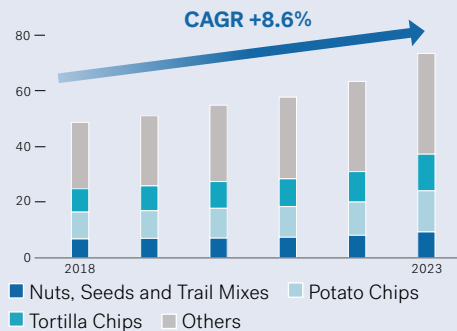
### 2024年3月期 欧米リージョン業績

売上高	営業利益・営業利益率	
<b>365</b> 億円 (前期比+12.3%) (為替影響除く実質伸び率:前期比+3.6%)	<b>11</b> 億円 (前期比+7.2%)	<b>3.1</b> % (前期比△0.2pts)

(注) 売上高はリポート等控除前の金額を記載しています。

#### ▶ 米国零食菓子市場

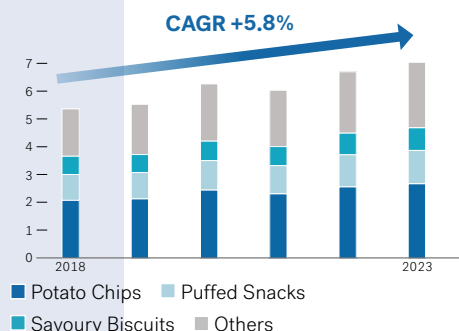
(十億米ドル)



出所: Euromonitor International

#### ▶ 英国零食菓子市場

(十億英ポンド)



### 事業環境

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>• スナック菓子市場の継続的成長</li> <li>• 健康志向の高まり、定着</li> <li>• アジア系食文化への関心の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 大手メーカーの高い市場シェア</li> <li>• インフレによる低価格商品（プライベートブランド）へのシフト</li> <li>• 労務費の高騰</li> </ul>

### 課題と戦略

欧米市場では、大手メーカーが高いシェア占めているため、徹底した差別化が成長のポイントです。また、健康志向の高まりから、“Better For You”カテゴリーへの関心が高まっています。“Better For You”カテゴリーで伸長している「Harvest Snaps」をはじめとして、「かつばえびせん」、ポテトチップス、「じゃがりこ」といった独自の日本発ブランドを基軸に差別化を図り、成長しています。



「Harvest Snaps」の派生ブランド「Crunchy Loops」

北米の「Harvest Snaps」は野菜売り場から販売がはじまり、原料が豆でグルテンフリーであることから“Better For You”カテゴリーで一定の認知を得てきました。2022年3月期にリニューアルした「Harvest Snaps」の派生ブランド「Crunchy Loops」は、レンズ豆を使用し、噛み応えのある食感が受け、売上の拡大に貢献しました。また、若年層を中心としたアジア系食品需要の高まりを受け、「かつばえびせん」、ポテトチップス、「じゃがりこ」などは、アジア食品のエスニック棚から米系主要スーパーの零食菓子売り場への配荷を広げ、高い成長率を遂げています。今後も、営業・マーケティング・開発体制を強化し、ラインアップや配荷の拡充を進め、さらなるシェア拡大を目指します。

英国では、特定の地域で高い認知度を誇る「Seabrook」ブランドを中心に売上を拡大しています。この認知度を活用し、コーンやペレット零食などの素材や製法を変えたラインアップ拡充によるブランド強化を進めるとともに、生産能力も増強し、収益拡大を追求していきます。

事業別概況・戦略

# 海外事業

## アジア・オセアニア



常務執行役員  
カルビーアジア・オセアニア  
リージョン プレジデント

森岡 貞一郎

### 事業概要

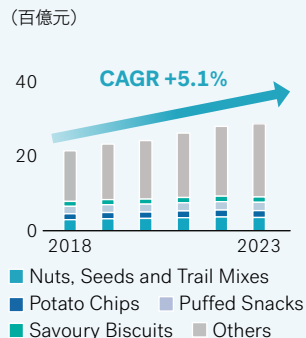
アジア・オセアニアでは、中国、シンガポール、オーストラリアなどの販売拠点、タイやインドネシアなどの生産拠点と多くの地域で事業展開しています。中国では、スナック菓子、シリアル食品を取り扱っており、「フルグラ」、「Jagabee」などの日本発ブランドの輸入販売を行っています。その他の地域では、スナック菓子を中心に展開し、タイからは北米やオーストラリアなどへ製品供給も行っています。

### 2024年3月期 アジア・オセアニアリージョン業績

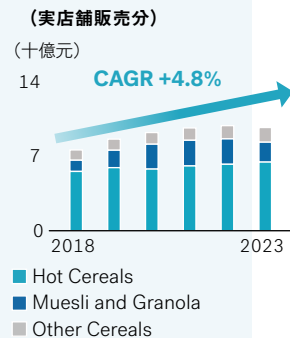
売上高	営業利益・営業利益率	
<b>460</b> 億円 (前期比△6.9%) (為替影響除く実質伸び率:前期比△10.9%)	<b>23</b> 億円 (前期比+50.1%)	<b>5.0</b> % (前期比+1.9pts)

(注) 売上高はリポート等控除前の金額を記載しています。

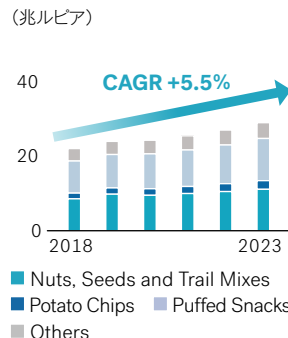
#### ▶ 中国スナック菓子市場



#### ▶ 中国シリアル食品市場



#### ▶ インドネシアスナック市場



(注) 中国スナック菓子市場の集計範囲を2022年3月期より変更しています。

出所: Euromonitor International

### 事業環境

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>日本ブランド、日本品質に対する高い信頼感</li> <li>高い市場成長率</li> <li>所得水準の上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興企業の台頭</li> <li>地政学リスク</li> <li>ビジネス上の規制</li> <li>模倣・技術流出リスク</li> <li>人件費の高騰</li> </ul>

### 課題と戦略

アジア・オセアニアでは、市場規模や成長率、インバウンドをきっかけに得たカルビーブランドへの高い認知度のある中国を重点地域として定め、日本発ブランドの拡大を目指しています。当初、中国への集中投資により早期成長を目指していましたが、前期から続く景況感悪化や規制強化などを踏まえ、投資の見直しを行っています。中国は将来成長に向けた準備を進めながら、その他の地域にも効率的に資源投下し、アジア・オセアニア全体での持続的な成長を目指します。

カルビーグループは、アジアに競争力のある生産拠点を構築しています。中でも、タイの製造拠点はコスト競争力があり、高品質で多様な製品の生産ラインを有しています。その優位性を活かし、北米、オーストラリアを中心に輸出を強化するなど、グローバルなハブ拠点として供給力を高めます。また、市場成長率の高い地域であるインドネシアでは、生産能力増強投資を行い、ポテトチップスの継続的な新製品投入や「Guribee」の拡売を進め、市場成長率以上の売上拡大を目指していきます。

また、中国では、将来の売上成長に向けて、商品力強化とそれを支える生産体制の構築、営業体制の強化を図ります。「フルグラ」や「Jagabee」などの日本発ブランドを現地でOEM生産することで、高い品質を維持しながらも手頃な価格帯の製品の供給を進めます。そして、Eコマース中心から、小売店舗への配荷拡大のための営業体制の見直しを進めます。

事業別概況・戦略

# 新規領域 (アグリビジネス・食と健康)

## 事業概要

成長戦略において、アグリビジネスと食と健康を注力すべき新規領域として定め、将来の成長事業の探索を進めています。アグリビジネス領域においては、ばれいしょの専門性を活かし、原料調達から商品開発・販売まで、自然素材プラットフォーマーとして事業を推進します。また、食と健康領域においては、健やかなくらしに貢献する新たなビジネスモデルとして、総合的な食ソリューションプラットフォームの構築を目指し、自社開発に加え、外部機関やスタートアップとの提携などを積極的に進めていきます。

## 甘しょ事業

カルビーグループは国内最大級のさつまいもの取扱量があり、国内から海外まで販売を広げています。主に量販店向けに、オリジナルブランド「紅天使」を焼き芋用原料として販売し、焼き芋を中心としたスイーツやギフトを販売する直営の店舗事業、通信販売事業も行っています。ばれいしょ事業ではこれまでに「10プロセス」という原料の種子、圃場の「川上」から、消費者に近い店頭「川下」までの幅広いバリューチェーンの中で、その専門性を高めてきました。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、ばれいしょで培われた知見・ネットワークも活用しながら、甘しょ調達量や販売の拡大を進めていきます。



オリジナルブランドの「紅天使」

## ばれいしょ事業と共通するバリューチェーン



## 食と健康

カルビーグループの新たな食の領域として、食と健康事業を推進しています。個人の検査結果に基づいてパーソナライズされた食品を提案し、利用者が継続できる仕組みをつくり、最終的には自社製品だけでなく総合的な食ソリューションを提供できるプラットフォームを構築していきます。一人ひとりの腸内環境に合ったグラノーラを提供するパーソナライズフードプログラム「Body Granola」では、2024年4月から管理栄養士による食事コーチングサービス\*の提供を開始しました。今後もサービスの充実と、認知および事業拡大に努めていきます。



\* パーソナルオンライン食事コーチングサービスとして、管理栄養士がそれぞれのライフスタイルに合った食生活の見直し方や、腸内環境に合う食材や調理方法のアドバイスを実施

⇒ P.28



特集

# カルビーが描く食と健康の未来



代表取締役社長 兼 CEO

江原 信

株式会社メタジェン

代表取締役社長 CEO

福田 真嗣

対談

## 「Body Granola」で、 人々の健やかな暮らしに貢献

カルビーは、食と健康領域の新たなビジネスモデルの確立に向け、2023年4月に、「Body Granola」の提供を開始しました。その開発の経緯や今後の展望について、共同開発先の一つであり腸内環境研究で国内最先端の(株)メタジェン代表取締役社長CEO 福田真嗣氏と、当社代表取締役社長兼CEO 江原信の対談をご紹介します。

### これまでの開発経緯

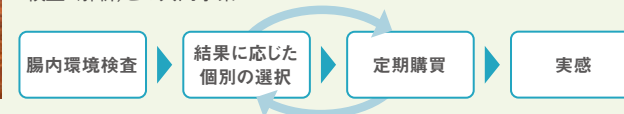
**福田** 江原さんとの最初の出会いは、コロナ禍の2020年でした。免疫機能に対する世の中の関心が非常に高まっていた時期で、当社は腸内環境が免疫機能に与える影響についてのウェビナーを開催していました。腸内細菌の集団を腸内フローラと呼びますが、そのタイプは個人で異なることから、免疫機能の増強に向けて腸内フローラのエサとなる食の層別化が必要なのは科学的に明白でした。そのウェビナーに参加されていたカルビーの大塚さん(新規事業本部 新規事業部 部長(当時))と意見交換をさせていただいたところから縁につながり、江原さんにお会いすることができました。

**江原** そうでしたね。ウェビナーの内容については事前に伺っており、私個人としても、大変興味深く感じていました。プロバイオティクスのように腸内細菌そのものを扱うアプローチの場合は、ヨーグルトのような発酵食品など、当社としても新たなプロダクトの開発が必要となります。しかし、腸内細菌が好んで食べる素材となるグラノーラは、もともと当社の主力製品のひとつです。また、これまでも当社はグラノーラを健康志向の製品として売りだしてきましたが「Body Granola」の提供を通じて、エビデンスに基づいた売り方ができるようになることが魅力的でした。いわば“Evidence-Based Food”という新たなジャンルをカルビーが確立できる契機になるのではないかと期待しています。

### ▶ Body Granola サービス概要



- 個人の腸内フローラを検査し、検査結果を参考にグラノーラを選択する定期購買型のD2Cサービス
- (株)メタジェン(監修・研究開発)と(株)サイキンソー(腸内フローラ検査・解析)との共同事業



## 特集

## カルビーが描く食と健康の未来

## 機会と課題

**福田** サプリメントを日常的に服用している人のうち、その効果を実感している人は実はそれほど多くありません。その要因として、サプリメントが個人差を考慮してつくられていないことがあります。腸内フローラは人それぞれ異なるため、個々人の腸内フローラに合ったプロダクトが必要となります。その点、グラノーラは個々人が持つメインの腸内細菌に合わせてさまざまな素材を組み合わせることにより、個人差に合わせて提供することが可能であり、多くの方に効果を実感していただけるものと考えています。

**江原** 「Body Granola」の開発は、まさに当社の企業理念に即したものであり、販売拡大に努めることはもちろん、個人差を踏まえた考え方を普及させていくことも私たちの責務であると考えています。お客様にストレスなく続けていただき、効果を実感していただけるよう工夫を重ねていきます。

**福田** サービスの提供開始から1年以上が経過し、現在2万人を超えるお客様にご利用いただいています。それだけの方々が腸内環境の検査を実施したということであり、それ自体にも大きな価値があります。例えば、何らかの病気になると腸内フローラが変化することが分かっていますので、健康な時に1回でも検査しておくことで、将来的に病気の予防などに役立てることが期待できます。

**江原** 認知度は大分高まってきましたが、まだまだプロモーションが不十分だと感じています。より広く、多くの方に「Body Granola」を知っていただく努力が必要です。まずは、どの世代をターゲットとすべきかを見極め、その世代に適した方法で集中的にプロモーションを行うなど、これまでとは異なるアプローチにも取り組み、利用者数を増やしていきたいと思っています。

**福田** メタジェンは、「腸内環境から病気ゼロを実現する」ことを目指しています。そのためには、腸内環境の検査が当たり前になるような文化を形成することが必要だと考えています。カルビーは、製品の提供を通じて文化形成を実現してきた企業です。例えば、「フルグラ」は、本当に多くの方に愛されている製品ですが、朝食に取り入れることを提案し、売上を大きく伸ばしたと伺っています。幸運にも、そのような実績のある企業と「Body Granola」の開発を実現することができ、大変嬉しく思っています。

## 今後の展望

**江原** 将来的には海外にも展開していきたいですね。例えば、東南アジアなどでは、富裕層や中間所得層が増えており、健康を意識する傾向が高まっていますので、「Body Granola」のようなサービスに対するニーズも今後高まってくることが予測されます。

**福田** 同感です。私たちはシンガポールに支社を置いています。東南アジアについては、食の欧米化に伴い、大腸がんや潰瘍性大腸炎などの疾患が増えつつあります。そのような国で健康なうちから腸内環境を考慮する重要性を普及するためにも「Body Granola」を展開し、海外でも腸内環境から病気ゼロを実現することを実践していきたいと考えています。

**江原** 冒頭で申し上げたように、「Body Granola」を起点に、シリアルだけに留まらず、エビデンスに基づいた新たな食のサービスを展開していきたいと思っています。例えば、ペットの腸内フローラを検査し、検査結果に適したペットフードを提供するなど、さまざまな可能性が広がっています。そのためにも、まずは「Body Granola」を一人でも多くの方にお届けすることが重要です。「Body Granola」自体にもまだまだ改善の余地がありますので、引き続き互いに協力し合い、サービス向上に取り組んでいきましょう。



特集

# カルビーが描く食と健康の未来

## 食べる楽しみを保ち続けるために

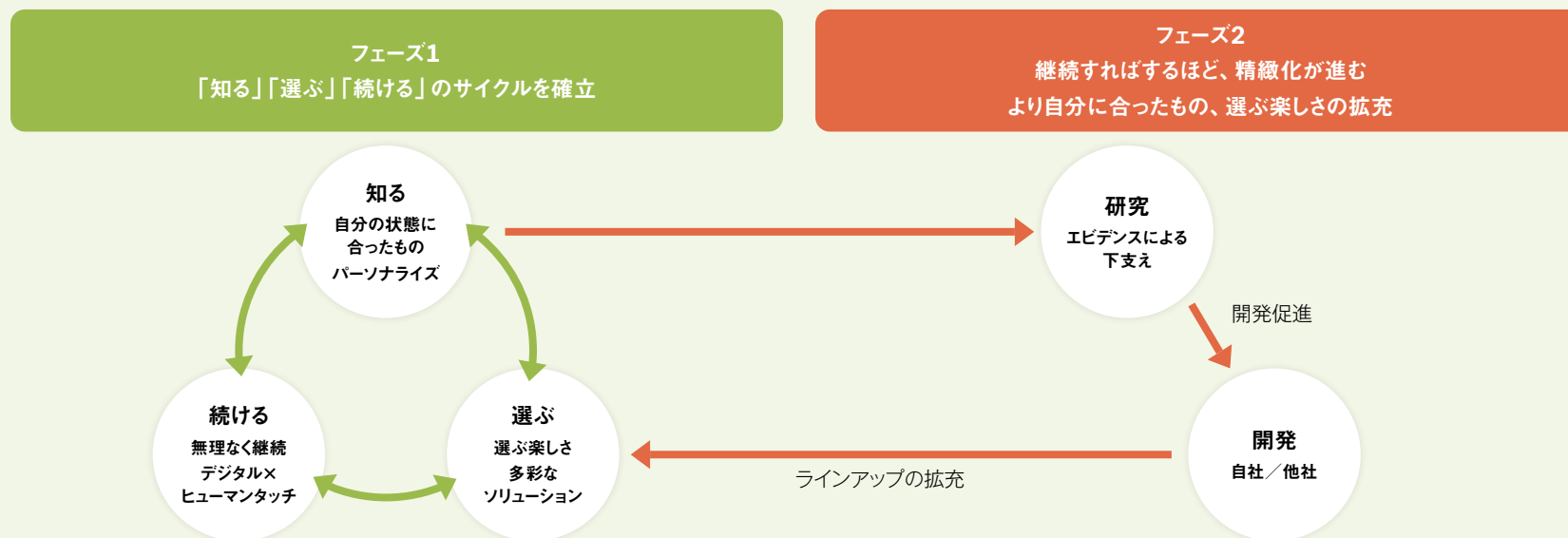
カルビーグループでは、食と健康を注力すべき新規領域の一つとして定め、将来の成長事業の探索を進めています。人間にとって、食べることは日常生活における大きな楽しみの一つですが、近年は糖尿病など生活習慣病の増加に伴い、食べる楽しみを保ち続けることができない方が増えています。食べることを楽しむための土台となるのが心身の健康です。健康のためには、まず、自分自身の健康状態を知ること、次に自分に合った効果的な食を選ぶこと、そして、無理なく続けることが重要だと考えています。カルビーでは、企業理念に掲げる健やかなくらしにつながるステップを実現するために、科学的なエビデンスに基づいた総合的な食ソリューションプラットフォームの構築を目指しています。

## 総合的な食ソリューションプラットフォームの構築に向けて

その一例が、2023年4月にサービスを開始した「Body Granola」です。個人の腸内環境を検査し、一人ひとりにパーソナライズされたグラノーラを定期的にお届けするサービスです。自分自身の腸内環境を知る、それに適したグラノーラを選ぶ、無理なく続ける、といったサイクルの確立を目指しています。そして、蓄積されたデータを活用し研究を進めていくことで、新たな商品開発につなげ、将来的には他社の商品も含めてラインアップの拡充を図っていきます。

カルビーでは、「Body Granola」を皮切りに、総合的な食ソリューションプラットフォームの構築に向けて、検査や診断結果に基づいてパーソナライズされた食品の提案や、専門家の知見やAIを活用した継続しやすい仕組みづくりを進めていきます。外部機関や有望なスタートアップとの提携を強化しながら、健やかなくらしに貢献する新たなビジネスモデルの構築を目指します。

総合的な食ソリューションプラットフォーム概念図





# 財務戦略

執行役員  
CFO 兼  
財務・経理・IR 本部長

田邊 和宏

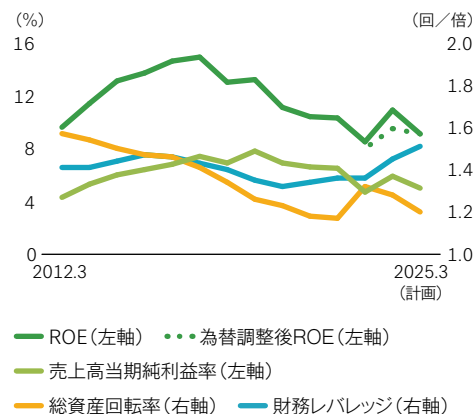


## 財務健全性を確保しながら成長に向けた最適投資を推進し、企業価値の向上を目指す

### 財務戦略を転換した背景

カルビーグループは、これまで既存設備を有効活用し、国内を中心とした量的成長による収益拡大を優先する戦略を推進してきました。しかし、国内の少子高齢化による市場の成熟化や海外事業の成長機会の増加に伴い、その戦略を大きく転換すべく成長戦略「Change 2025」を掲げ、成長に向けた変革に取り組んでいます。その中で、私がCFOとして求められていることは、この成長戦略を確実に実行し、加速させるための財務戦略を策定し、それを遂行することです。

#### ▶ ROEとその構成要素の推移



今回財務戦略を転換した背景としては、「Change 2025」において、事業ポートフォリオ変革や事業基盤強化のために積極的な投資が必要であり、その投資に対応するため資金調達の必要性が高まっていること、さらには、持続的な企業価値向上に向けて、従来の期間損益を重視した経営ではなく、資本コストを意識した経営への転換が求められていることが挙げられます。

### 企業価値向上に向けた変革を支える財務戦略

企業価値の持続的向上のための財務戦略は、以下3つの方針で進めていきます。

1つ目が、収益の質的向上です。成長領域への積極的な投資によって、事業ポートフォリオを大きく変えていきます。具体的には、「Change 2025」で提示されている通り、国内コア事業の収益性を高めながら、成長領域である海外事業、新規領域への投資配分を強化することを財務戦略によって支えていきます。国内コア事業では、2025年1月より順次操業開始予定の「せとうち広島工場」に続き、関東エリアの新工場への投資により、東西2つのマザー工場で国内事業を支えていく体制を整えていきます。また、成長性の高い海外事業への投資配分を強化し、トップラインの成長を目指します。そして、より中長期的なリターンを追求するため、新規事業領域のアグリビジネスおよび食と健康に対しても投資配分を強化し、新しい芽を育てていきます。このような事業ポートフォリオ変革を加速すべく、2024年3月期に組織改革を行い、日本、欧米、アジア・オセアニアの3リージョン事業制を導入し、より早い意思決定で投資・回収サイクルを進めるための体制を構築しました。

これまででは営業利益を重要指標として事業成長と効率化を図ってきましたが、今後は、事業ポートフォリオの変革に向けて成長領域への積極的な投資を行っていく中で、事業からどれだけキャッシュを稼ぐことができているのかを測るため、EBITDAを重要指標としていきます。

2つ目が、財務健全性の確保です。当社は2023年12月に「ポジティブ・インパクトファイナンス」による資金調達を実施しました。これは、上場以来初めての長期有利子負債の借入となります。今後は、借入を含めた最適な資本構成を考え、財務健全性を保ちながら、能動的な資本効率性の向上や資本コスト水準の適正化に取り組めます。

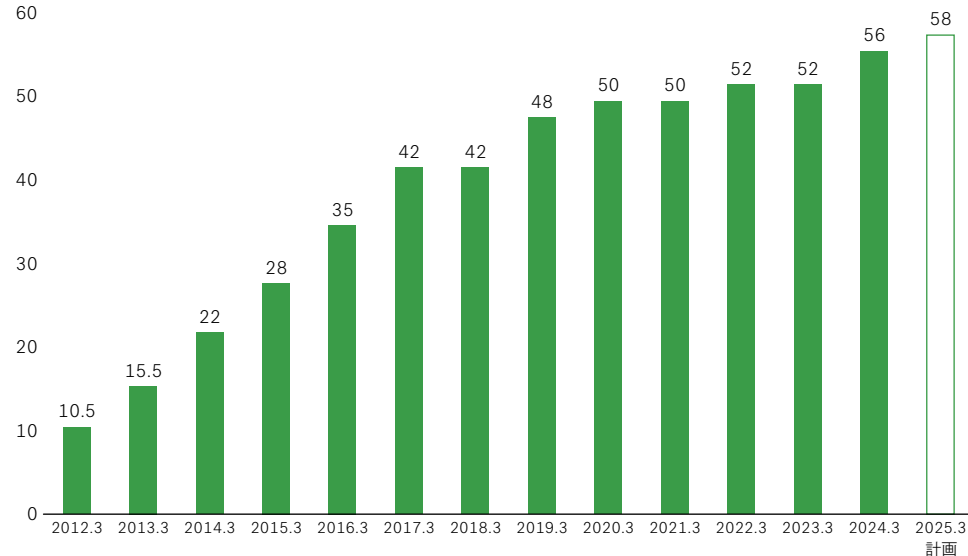
## 財務戦略

### 財務戦略方針

<b>収益の質的向上</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオの成長に向けた最適な投資を実現</li> <li>資本コストを意識した投資判断とリターンへの追求</li> <li>資本収益性改善を目指す経営管理の導入</li> </ul>
<b>財務健全性の確保</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務リスクの管理と財務安全性の確保</li> <li>最適資本構成による資本コスト水準の適正化</li> <li>全社戦略実行のための資金調達手段の確保</li> </ul>
<b>株主還元の適切な実施</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続的かつ安定的な株主還元の実施</li> <li>中長期的な視点での株主還元の引き上げ</li> <li>機動的な資本政策の遂行(配当政策、自己株式取得)</li> </ul>

### 配当金・DOE・総還元性向・自己株式取得の推移

1株当たり配当金(円)

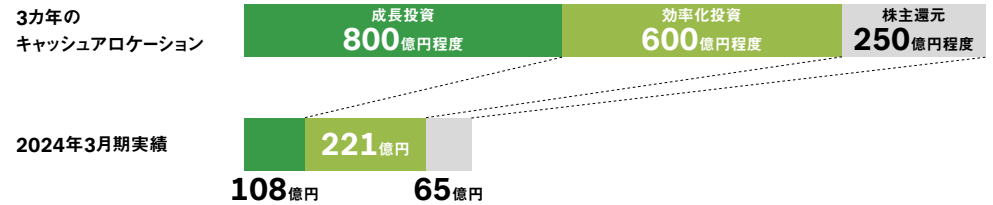


	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3(計画)
DOE(%)	3.9	3.8	3.8	3.7
総還元性向(%)	103.7	125.3	35.2	40.2
自己株式取得(億円)	120	120	—	—

3つ目が、株主還元の適切な実施です。市場との対話の中でも、「成長を志向する中で、株主還元をどのように変えていくのか」を問われることが多くあり、積極的な投資を行いながら株主還元の充実も図ることが重要であると考えています。今後の株主還元としては、DOE4%、総還元性向50%以上を目標に安定的な増配を実施し、株式の流動性も鑑みながら、自己株式取得を含め、機動的な資本政策を遂行していきます。

### 3カ年のキャッシュアロケーション方針と進捗

- 成長投資…国内外の設備投資、M&Aなど新規領域の成長投資
- 効率化投資…ESG対応、自動化・省力化など生産性向上のための設備投資
- 株主還元…DOE4%、総還元性向50%以上を目標に安定的な増配を実施



### 資本コストを意識した経営の実践

資本コストを超過するリターンの創出を追求し、企業価値の持続的向上を目指すため、ROICを経営指標として機能させるための取り組みを進めます。新規の投資実行や事業の撤退などの際には、資本コストをベースに、国ごと、事業ごとにハードルレートを設け、投資判断と投資モニタリングを行う体制を構築していきます。カルビーグループ全体として、中長期的に最適な資本構成を目指し、資本コストは6%程度の水準にコントロールしていきたい考えです。

カルビーグループの変革を進める上では、財務戦略の方針を社内に浸透させ、一人ひとりの変革の行動やプロセスにつなげていくことが必要ですが、社内には自社の製品やブランドの力を信じ、それを成長に変えていこうという意思があると感じています。新たな指標を社内に浸透させていく上で、この組織風土は重要な要素であり、変革を実現するエネルギーの源泉になると考えています。今後も、資本コストを意識した経営を実践し、社内に浸透させることで、企業価値の持続的向上を目指していきます。

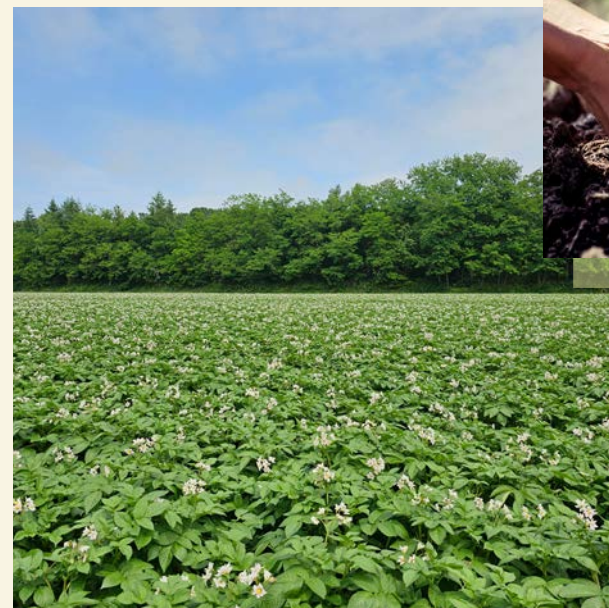
## SECTION 04

# サステナビリティ 経営の推進

環境・社会・経済を取り巻く課題に対して、ステークホルダーとともに

新たな価値を創造するサステナビリティ経営を実践しています。

自然資本を持続可能なものにし、お客様へ自然の恵みを提供し続けていきます。



## 企業価値の向上

## SECTION 02

価値創造の  
原動力

## SECTION 03

継続的な  
事業成長

## SECTION 04

サステナビリティ  
経営の推進

## SECTION 05 経営基盤





# 5つのマテリアリティ

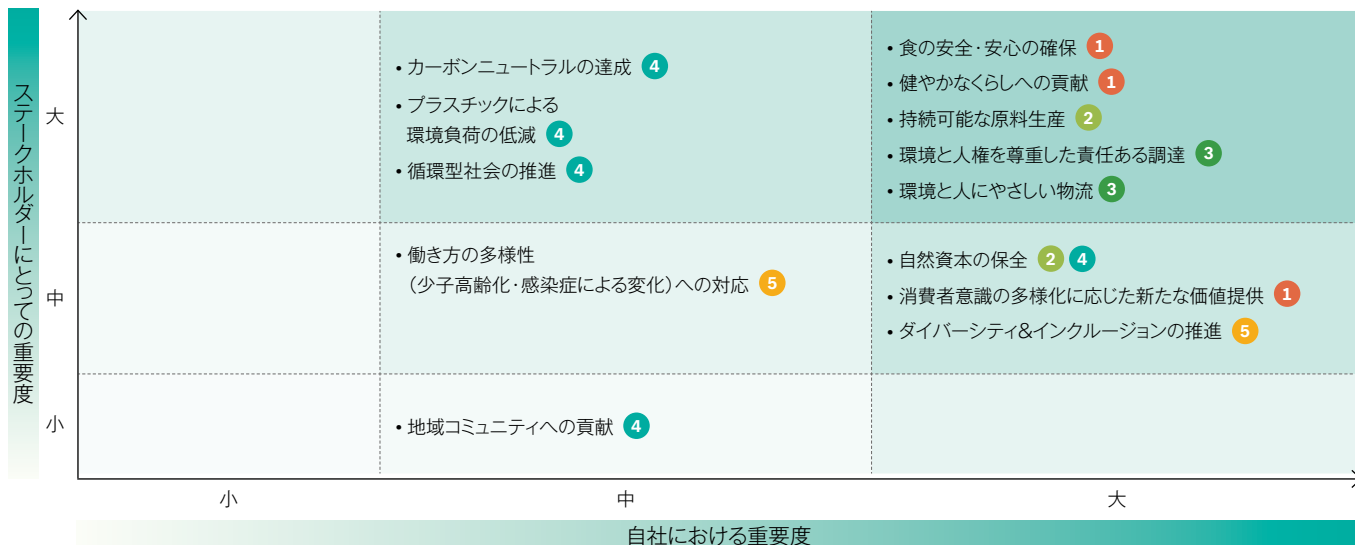
カルビーグループは、サステナビリティを経営の根幹に据え、環境問題やサプライチェーン上の人権問題などに対応することで、持続可能な社会の実現を目指しています。私たちは、農作物や海産物など自然資本から生まれる自然の恵みである原料を持続可能なものにし、グローバルでお客様に提供し続けることが使命だと考えています。

自然資本の重要性の高まり、気候変動対策、人権問題の顕在化などサステナビリティに関わる外部環境の変化に伴い、2022年にマテリアリティの見直しを行い、新たに5つのマテリアリティと13の重点テーマを再特定しました。また、重点テーマの取り組みを推進するために、2024年3月に「カルビーグループ人権方針」を制定しました。同時に、「国連グローバル・コンパクト」への署名も行い、活動をグローバルに拡大しています。

## カルビーグループの5つのマテリアリティ

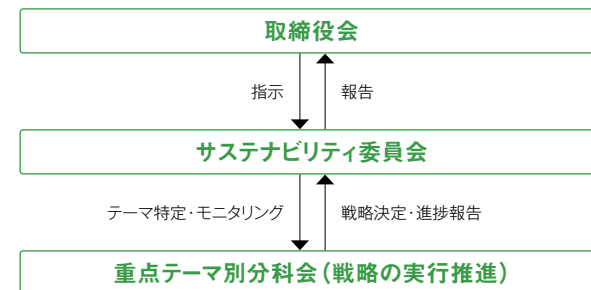
- ① 人々の健やかなくらしと多様なライフスタイルへの貢献
- ② 農業の持続可能性向上
- ③ 持続可能なサプライチェーンの共創
- ④ 地球環境への配慮
- ⑤ 多様性を尊重した全員活躍の推進

## マテリアリティマップ



## サステナビリティ経営の推進体制

取締役会がサステナビリティ経営に関する監督の責任を持ち、その推進については、2019年に設置したサステナビリティ委員会が担っています。同委員会は、代表取締役社長兼CEOが管掌し、原則年2回開催しています。マテリアリティの特定および重点テーマの設定を行い、各分科会で推進する重点テーマのロードマップの審議や進捗状況のレビューを実施し、その内容を取締役に定期的に報告しています。



## 5つのマテリアリティ

## マテリアリティに基づく重点テーマと主な施策

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)	2024年3月期実績	SDGs との対応
① 人々の健やかな暮らしと多様なライフスタイルへの貢献	食の安全・安心の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・品質に関する予防と監視</li> <li>安心への取り組み</li> </ul>	—	—	
	健やかな暮らしへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>食塩無添加／低塩／減塩商品を拡大</li> <li>たんぱく質を多く含む商品を拡大</li> </ul>	2031年3月期 <ul style="list-style-type: none"> <li>食塩無添加／低塩／減塩商品*1の販売金額 <b>200%</b>(2023年3月期比)</li> <li>たんぱく質の多い商品*2の販売金額 <b>200%</b>(2023年3月期比)</li> </ul>	➡ <b>110.1%</b> ➡ <b>111.8%</b>	
	消費者意識の多様化に応じた新たな価値提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>スナックスクール(食育)の深化</li> <li>工場見学の活性化、進化</li> </ul>	2024年3月期 <ul style="list-style-type: none"> <li>フードコミュニケーション*3 累計参加者数 (2019年4月～5カ年) <b>40万人</b> (5年間で全国小学校3～6年生の人口の4%に相当)</li> </ul>	➡ <b>416,384人</b>	
② 農業の持続可能性向上	持続可能な原料生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>国産ばれいしよの収量増加に向けた、科学的栽培の推進・品種の変革・農業の省力化・産地の分散化</li> </ul>	—	—	
	自然資本の保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>土壌分析による適正な施肥実施</li> </ul>	2028年3月期 <ul style="list-style-type: none"> <li>リン酸減肥普及率 <b>80%</b> (北海道エリア)</li> </ul>	➡ <b>23.7%</b>	
③ 持続可能なサプライチェーンの共創	環境と人権を尊重した責任ある調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンアセスメントを通じてエンゲージメントを結び、環境・人権に配慮した調達を推進</li> </ul>	—	—	
	環境と人にやさしい物流	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流効率化による労働環境の改善</li> <li>温室効果ガス排出量の削減 (Scope3カテゴリー4,9)</li> </ul>	—	—	
④ 地球環境への配慮	カーボンニュートラルの達成	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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 サプライヤーエンゲージメント ばれいしよ排出量の見える化</li> </ul>	2031年3月期 <ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス総排出量 <b>30%削減</b> (2019年3月期比)</li> </ul>	➡ 全体: <b>3.5%増加</b> Scope1: 11.6%削減 Scope2: 57.3%削減 Scope3: 16.3%増加 (注) Scope3カテゴリー1の排出係数IDEA (Ver. 3.2)	

## 5つのマテリアリティ

## マテリアリティに基づく重点テーマと主な施策

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)	2024年3月期実績	SDGs との対応
4 地球環境への配慮	循環型社会の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品フードロス削減</li> <li>水使用量削減</li> <li>3Rの促進</li> </ul>	2024年3月期 ・製品フードロス <b>20%削減</b> (2019年3月期比) 2031年3月期 ・水の総使用量 <b>10%削減</b> (2019年3月期比) 2031年3月期 ・廃棄物排出量 <b>10%削減</b> (2019年3月期比)	➡ <b>10.6%削減</b>  ➡ <b>2.7%増加</b>  ➡ <b>6.9%増加</b>	
	プラスチックによる環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>石油由来のプラスチック包材の削減</li> <li>代替原料への転換やリサイクルの促進</li> </ul>	2031年3月期 ・石油由来プラスチック包装の代替・削減 <b>50%</b> (2019年3月期比) 2051年3月期 ・環境配慮型素材 <b>100%使用</b>	➡ <b>0.9%代替・削減</b>	
	自然資本の保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>TNFDのフレームワークに沿ったリスク評価の実施 (マイルストーンの提示)</li> </ul>	—	—	
	地域コミュニティへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会貢献活動全員参加</li> <li>環境領域の拡大 (森林ボランティア活動 海浜・河川保全活動の支援・参加)</li> </ul>	—	—	
5 多様性を尊重した全員活躍の推進	働き方の多様性への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>全員活躍</li> <li>多様性理解の教育体系整備</li> <li>1on1ミーティングの推進・定着化</li> </ul>	—	—	
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>人財育成の強化</li> <li>働き方改革</li> </ul>	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 <sup>※4</sup> <b>100%</b> ・障がい者雇用率 <b>2.5%</b>	➡ <b>22.6%</b> ➡ <b>109.0%</b> ➡ <b>2.62%</b>	

※1 栄養強調表示の基準値(食品表示基準第7条第1項 別表第12、第13)

※2 栄養強調表示の基準値(食品表示基準第7条第1項 別表第12、第13)をベースに自社基準で選定した商品が対象

※3 カルビー・スナックスクール、工場見学、お菓子コンテストなどの食育活動

※4 2023年3月期より、育児休業取得者数および育児を目的とした休暇制度の利用者数の合算より算出



特集

# 未来につなぐ自然資本

農業と密接に関わるカルビーグループの事業活動は、サプライチェーン全体を通じて自然資本からの自然の恵みに依存し、陸地・淡水・海水・大気に影響を与えています。自然資本の保全は、5つのマテリアリティのうち、「農業の持続可能性向上」「持続可能なサプライチェーンの共創」「地球環境への配慮」との関わりが深いテーマです。

カルビーグループの事業活動と自然資本との関係を明確にするため、下図の通り、主要な原材料である「ばれいしょ」「パーム油」「フィルム」について依存と影響を確認しました。例えば、ばれいしょ、パーム油においては、農地や水などの自然資本に依存している一方で、調達量の増加などにより自然資本に影響を及ぼす可能性があります。自社だけでなく、農家やサプライ

ヤーなどのステークホルダーとともに、これらの重点テーマに取り組み、未来に自然資本をつないでいきます。さらに、原材料の持続可能な調達を展開させるために、「TNFDのフレームワークに沿ったリスク評価の実施」を行い、TCFDを統合したTNFDの開示を2025年に計画しています。経済価値だけでなく環境や社会課題に取り組み、持続可能な未来に向けた活動を進めていきます。

▶ 「TCFDフレームワークに基づく開示」についてはWEBサイトをご参照ください。

📄 <https://www.calbee.co.jp/sustainability/environment/pdf/tcfd.pdf>

### カルビーグループの5つのマテリアリティ

- 1 人々の健やかな暮らしと多様なライフスタイルへの貢献
- 2 農業の持続可能性向上
- 3 持続可能なサプライチェーンの共創
- 4 地球環境への配慮
- 5 多様性を尊重した全員活躍の推進

### カルビーが考える「ビジネスと自然資本との接点」(概念図)

バリューチェーン			自然資本							
			陸地		淡水		海水		大気	
			依存	影響	依存	影響	依存	影響	依存	影響
原材料調達	(1) ばれいしょ	圃場	カーボンニュートラルの達成	自然資本の保全 ・農業の持続可能性向上	栽培に使用する雨水			自然資本の保全 ・農業の持続可能性向上		カーボンニュートラルの達成
	(2) パーム油	農園		認証パーム油使用拡大	栽培に使用する雨水				環境と人権を尊重した責任ある調達	
	(3) フィルム	サプライヤー	プラスチックによる環境負荷の低減		製造工程で使用する水	製造工程で発生する排水		プラスチックによる環境負荷の低減		
輸送 (上流)	サプライヤーから工場まで									
生産	工場	カーボンニュートラルの達成	循環型社会の推進		循環型社会の推進			循環型社会の推進		
輸送 (下流)	工場から店舗まで								カーボンニュートラルの達成	
店舗	店舗			土地利用						

## 特集

## 未来につなぐ自然資本

## (1) 持続可能なばれいしょに向けた取り組み

自然の恵みを大切に活かすカルビーグループにとって、気候変動による地球温暖化と自然資本の保全の取り組みは、喫緊の課題といえます。主原料であるばれいしょの安定した品質と調達の取り組みについて、国内では約1,700戸の契約生産者およびステークホルダーと共創し、持続可能性の向上を推進しています。

### リスクと機会

ばれいしょの調達では、他の作物と同様に気候条件(日照時間・気温・天水など)に大きく影響され、収量不足や品質低下が発生するリスクがあります。リスクへの対応として気候変動による地球温暖化対策や自然資本の保全を機会と捉え、取り組みを行っています。

### —— 契約生産者と協働での温室効果ガス排出量削減への取り組み

カルビー国内グループは、2018年から温室効果ガス排出量を算定し検証を受け、排出量削減に取り組んでいます。2023年3月期では、温室効果ガス排出量約62万トンのうち、Scope1&2では、27.5%削減しました。しかしながら、事業の成長によるScope3排出量は、年々大きくなっています。そこで、全排出量の46%を占める原材料(Scope3カテゴリー1)の温室効果ガス排出量削減に着目しました。

2023年3月期には、環境省のモデル支援事業に参画し、原材料(Scope3カテゴリー1)の温室効果ガス排出量削減に取り組むためのロードマップを策定しました。

2024年3月期には、農林水産省と「ばれいしょの見える化」の事業において、簡易算定シートのおよび検証に貢献しています。

この「ばれいしょの見える化」では、契約生産者を訪問し、それぞれの栽培工程で温室効果ガスが排出されているかを調査し、自社において算定の検証を行いました。今後もばれいしょ栽培における温室効果ガスの排出量削減に貢献していきます。

**KPI** 温室効果ガス総排出量:2031年3月期 30%削減(2019年3月期比)  
リン酸減肥普及率(北海道エリア):2028年3月期 80%

### —— 自然資本の保全に向けた土壌分析による適切な施肥

作物が生長するために必要な要素として、窒素・リン酸・カリウムが肥料の3大要素といわれており、ばれいしょの栽培にもこれらの肥料が欠かせません。カルビーグループでは、ホクレン農業協同組合連合会(以下、ホクレン)との連携により、さまざまな土質や条件によって違いがある畑の土壌分析を行い、それぞれの畑に合った適切な肥料の提案を行っています。

科学的根拠に基づいた栽培技術の推進によりリン酸に着目し、ホクレンを通じて帯広畜産大学との共同研究を進め、得られた科学的根拠からリン酸減肥の活動を推進しています。

さらにリン酸減肥の基準に基づき、それに対応する肥料銘柄の開発をホクレンと実施し、北海道エリアにて開発した肥料銘柄の普及に共同で取り組んでいます。

今後も自然資本の保全に向けて、ステークホルダーとの共創によって科学的根拠に基づく栽培技術を推進していきます。



## 特集

## 未来につなぐ自然資本

## (2) 持続可能な認証パーム油の取り組み

カルビーグループの国内工場では、ポテトチップスのフライ工程など、調理油としてパーム油を年間約4万トン調達しています。約80%がインドネシアとマレーシアで産出されますが、近年、パーム農園の開発に起因する不法な環境破壊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。

カルビーはトップリーダーとしてステークホルダーと共創し、パーム油の持続可能な課題に積極的に取り組みます。

### リスクと機会

パーム油の栽培・生産工程では、農園開発に起因する森林破壊や、新たな泥炭地の開発による生物多様性の損失・劣化、強制労働・児童労働などの人権問題がリスクとして懸念されています。このような環境や人権のリスクに対応した取り組みをお客様だけでなく、バリューチェーン全体に展開し、その価値を伝えることを機会と捉え、活動を進めています。

### —— RSPO 認証パーム油への切り替えと サプライヤーエンゲージメントの強化

カルビーグループでは、環境や人権に配慮したRSPO認証パーム油を2030年までに100%使用する目標を掲げ、2021年7月から順次国内工場にてマスバランス方式<sup>\*1</sup>の認証パーム油を導入し、2022年4月には国内全工場と同方式の認証パーム油に切り替えました。2022年9月より、主力商品の一部に「RSPOラベル」を表示しています。

今後は、パーム油が含まれる原材料への認証パーム油使用の推進や製油サプライヤーとのエンゲージメントの強化によるデュー・デリジェンスの仕組み構築、自社では搾油工場および農園までトレースできる認証パーム油への展開を進めていきます。

<sup>\*1</sup> マスバランス方式: 認証油と非認証油が混合されるが、認証農園・搾油工場から供給された認証パーム油の数量が保証されているモデル

### —— 持続可能な原材料の価値をお客様に訴求

環境コミュニケーションとして「RSPOラベル」を主力商品の一部パッケージに表示し、お客様に認証パーム油の価値を訴求しています。2024年3月末時点で30品目に「RSPOラベル」を表示しています。(カルビー(株)、ジャパンフリトレー(株)合計商品数)

また、RSPO認証パーム油の使用がパーム油産地の環境や人権の問題解決に貢献することをまとめた動画を、カルビーサステナビリティサイトに掲載しています。(2024年3月末時点約20万回視聴)

パーム油におけるこのような環境や人権への取り組みは、環境コミュニケーションによって新たな価値としてお客様に伝えています。

また、紙などのFSC<sup>®</sup>認証マーク<sup>\*2</sup>やバイオマスマーク<sup>\*3</sup>など、その他の取り組みにも展開していきます。

<sup>\*2</sup> FSC<sup>®</sup>認証マーク: 責任ある森林管理のマーク (Forest Stewardship Council<sup>®</sup>森林管理協議会)

<sup>\*3</sup> バイオマスマーク: 生物由来の資源(バイオマス)を活用し、品質および安全性が関連する法規、基準、規格などに適合している環境商品の目印 (一般社団法人日本有機資源協会)





特集

未来につなぐ自然資本

### (3) プラスチック代替・削減への取り組み

カルビーグループは安全・安心な商品を提供するために、商品パッケージにプラスチックを使用しています。プラスチックにおいては、海洋プラスチック問題や石油資源の枯渇、プラスチックによる温室効果ガス排出などが大きな社会問題となっています。私たちは、商品パッケージの素材が持続可能であることを目指し、商品パッケージにおけるプラスチック使用量の削減や、環境配慮型素材への代替、リサイクルなどに取り組んでいます。

**KPI** 石油由来プラスチック包装の代替・削減：2031年3月期 50% (2019年3月期比)  
環境配慮型素材：2051年3月期 100%使用

#### リスクと機会

カルビーはプラスチックが関連する「海洋プラスチック問題」「石油資源の枯渇」「化石燃料由来による温室効果ガス排出」が持続可能な調達のリスクと捉え、商品パッケージにおけるプラスチック使用量の削減、環境配慮型素材への代替に取り組んでいます。その取り組みにおいてリサイクルは、資源循環（サーキュラーエコノミー）になると考えており、リサイクル技術開発に協働で取り組むことを機会と捉え、活動を進めています。

#### — 石油由来プラスチック包装の代替・削減の取り組み

カルビーは、品質の劣化を防ぐため、1983年に業界で初めて商品パッケージにアルミ蒸着5層フィルムを導入し、製品の品質保持に大きく貢献しました。一方で、複数の材質を組み合わせているフィルムの構造上、各層の素材を分離することが難しく、水平リサイクルが容易にできないという課題があります。

2019年5月に政府が発表した「プラスチック資源循環戦略」におけるマイルストーンを踏まえ、プラスチック包装代替・削減に関する目標を定めました。その取り組みとして、一部商品におけるパッケージフィルムの薄膜化、サイズの縮小、バイオマスプラスチックなどの採用を進めています。

#### — プラスチック再利用化に向けた他社との協働

2021年2月より、カルビーは(株)アールプラスジャパンへの資本参加を行い、使用済みプラスチックの再資源化事業に協働で取り組んでいます。

従来のケミカルリサイクルよりも短い工程で処理できる技術により、温室効果ガス排出量の低減やエネルギー必要量の抑制および使用済みプラスチックの効率的な再生利用を目指します。

将来的なプラスチック資源循環を目指し、参加企業各社と共同で使用済みプラスチックの再利用化に向けた回収の取り組みを推進しています。



(株)アールプラスジャパン参画企業一覧(2024年5月時点)

## SECTION 05

## 経営基盤

企業価値向上に向けて、食の安全・安心を確保する品質保証体制と、従業員の全員活躍による組織・人財への取り組みを進めるとともに、ガバナンスを強化することで、継続的な事業成長とサステナビリティ経営の推進を支える経営基盤を構築しています。



## 企業価値の向上

## SECTION 02

価値創造の  
原動力

## SECTION 03

継続的な  
事業成長

## SECTION 04

サステナビリティ経営の  
推進

## SECTION 05 経営基盤



# 品質保証

安全で安心な製品の提供は最も重要な社会的責任です。食品安全マネジメントシステムの国際規格(FSSC22000)に基づいた品質管理の徹底と遵守を行い、産地からお客様までのバリューチェーン全体を貫く品質保証体制を構築しています。また、お客様の声に常に耳を傾け、商品の改善に活かすことで、お客様の信頼と満足を得られる製品の提供に努めています。

## 食の安全・安心の確保

### 製造工程における品質管理・検査の強化

異物混入防止対策として、X線検査装置や金属検出器の設置および製造現場でのモニタリングカメラの導入など、様々な取り組みを行っています。また、製品の中身と包装フィルムの一致を確認する「間違い防止照合システム」を国内の一部の生産ラインに導入し、運用しています。



製品の品質検査を実施

### 1袋単位のトレーサビリティシステムを運用開始

お客様が購入された商品に関するお問い合わせに迅速に対応するために、2022年から湖南工場の一部製造ラインにて、製造工程内に複数の監視機器を導入し、データ連携により1袋単位の情報を一元管理できる「トレーサビリティシステム」を運用しています。今後は他工場への展開にも取り組んでいきます。

### 海外グループ会社・海外サプライヤーの品質管理支援

品質保証本部と海外部門が連携し、品質管理体制の強化を進めています。海外グループ会社の工場に対しては、「カルビーグループ食品衛生標準」に基づいた食品衛生監査を実施し、カルビー

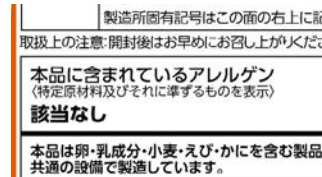
グループの品質保証を海外にも展開しています。また、輸出入規制やパッケージ義務表示事項などの規格・基準は各国で異なるため、現地に合わせた管理体制を整えています。海外からの輸入原材料は定期的に工場監査を実施し、品質要件を満たしていない場合は改善指導を行い、製品品質を保証できる体制を構築しています。



監査を行う輸入原材料の圃場

### 食物アレルギーへの対応

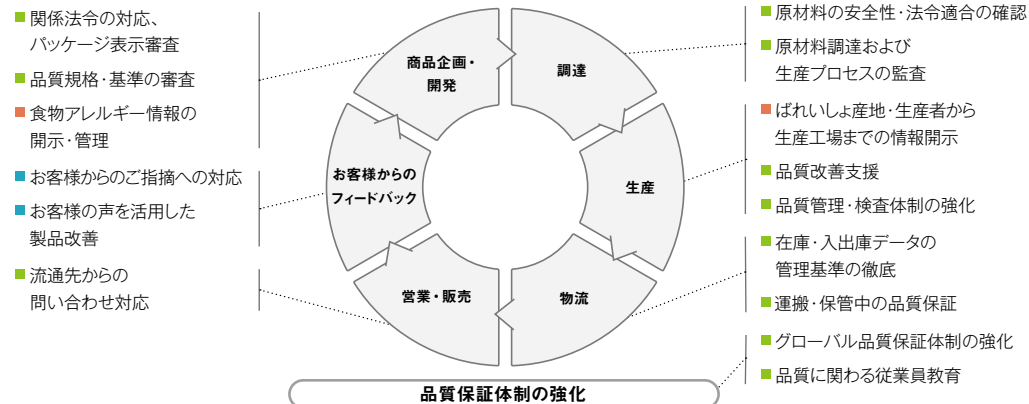
食物アレルギーのリスクをなくすことは食品企業が細心の注意を払って取り組むべき課題です。工場ではアレルギーの混入がないよう清掃を徹底しています。商品/パッケージには情報が一目で分かるよう、見やすい表示の定型化を行っています。また、ホームページ上でもアレルギー情報を掲載しています。



アレルギー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製品改善





# 組織・人財



CHRO 兼  
人事・総務本部長  
**人見 泰正**

## 組織・人財の可能性を掘り起こし、さらなる企業価値向上へ

### 全員活躍で進める企業変革とCHROの役割

カルビーグループは成長戦略「Change 2025」を掲げ、次なる成長に向けた変革の真ただ中にあります。企業変革の成否は、国内外のグループ全従業員が同じゴールを目指し、チームとして、全力で取り組めるかどうかにかかっています。グローバルに視野を広げ、前例にとられない大胆な施策の提案・実施によって、カルビーグループの良さ・強みを最大限に活かし、変革を推進していくことが、CHROの重要な役割であると認識しています。

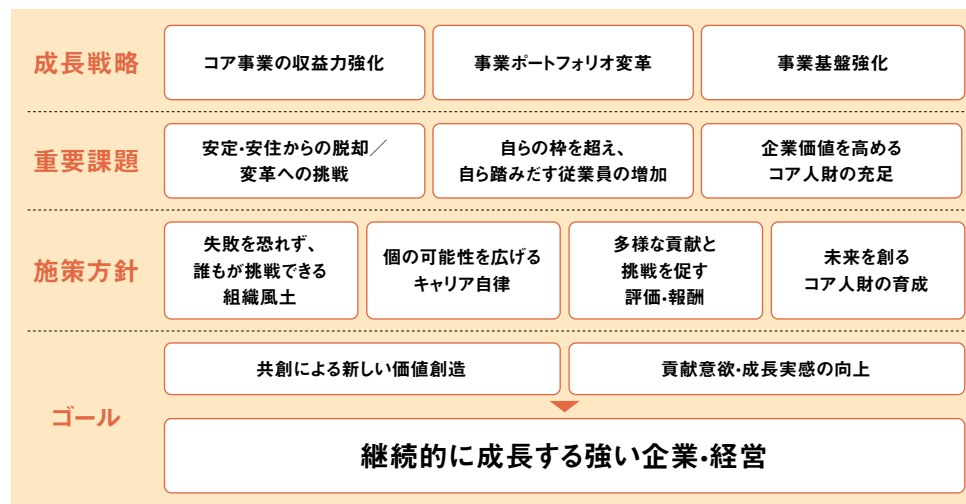
カルビーグループの組織・人財の強みは、助け合いの精神、チームワークの高さ、そして、ものづくりに対する真摯で実直な姿勢です。これは、自然の恵みに感謝しながら、原料調達からお客様へお届けするまですべての工程で互いに協力し合う「10プロセス」のバリューチェーン（ポテトチップス事業における垂直統合型の管理体制）を磨き上げていく過程で培われてきたカルビーグループのDNAだと考えています。この取り組みを継続していくことで、「Change 2025」のその先も、企業・組織として成長し続けていけると確信しています。

### 変革推進のために取り組むべき3つの重要課題

しかしながら、企業変革の推進は容易でなく、これを阻害するいくつかの人事課題を克服しなければなりません。前期より、人財育成会議（経営陣が人事戦略・人事課題について議論する会議体）で継続的に議論し、変革に向けて取り組むべき組織・人財の重要課題を以下の3つに特定しました。

1つ目は、「安定・安住からの脱却／変革への挑戦」です。目の前にある仕事を指示された通りにやれば良いと考える、過去の成功体験にとらわれ失敗・変化を過度に恐れて挑戦しないといった一部従業員の意識・行動を変えていく必要があります。毎年、社内で実施しているエンゲージメントサーベイの「自分が期待されている役割以上に組織へ貢献すること」や「カルビーグループで働いていることへの誇り」に関するスコアの低さにも表れています。

この課題を解決するため、各職場でのコミュニケーションを重視し、役職者とメンバーの「1on1ミーティング」を積極的に推奨し、役職者を中心としたチーム全体の意識改革に取り組んでいます。また、経営陣と従業員との直接の対話機会として「車座ミーティング」を国内外で



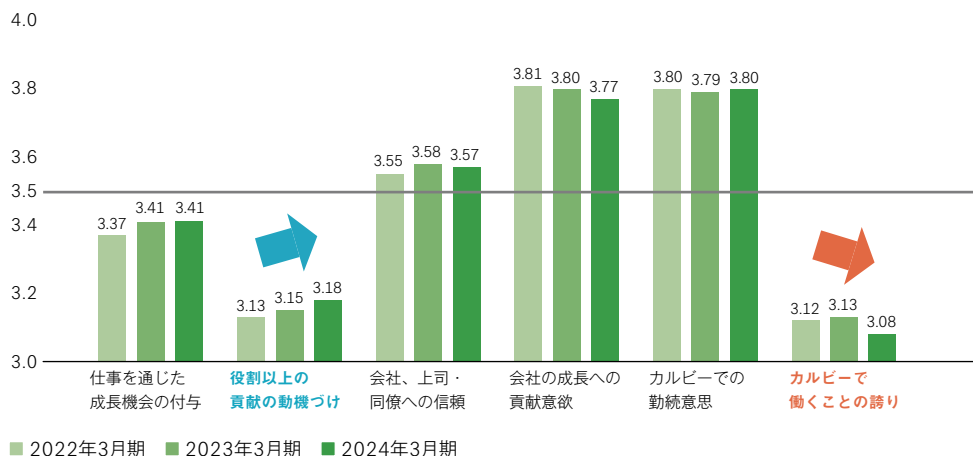


## 組織・人財

開催し、経営の目指す方向性・方針を伝え、経営への参画意識醸成を図っています。先を正確に見通すことがさらに難しく、変化のスピードはより速く、変化の幅はより大きくなっていく事業環境に、右肩上がりの成長を前提とする現行人事制度はマッチしないため、等級・評価・報酬など制度全般を抜本的に見直します。特に目標管理制度では、結果主義・減点主義でなく、従業員一人ひとりが新しいこと・難しいことへ積極的に挑戦することを高く評価する加点主義の制度に改定するべく、労使協業で検討を進めています。

2つ目は、「自らの枠を超え、自ら踏み出す従業員の増加」です。自らが成長する意欲を持ち、自発的な行動を促すには、従業員自身が将来のキャリアプランを描き、会社に依存せず自らの意思でキャリアをつかみ取れる仕組み、そして一歩踏みだそうとする従業員を上司が後押しすることが重要です。従業員が自らのキャリアプランを上司へ定期的に伝える制度、各部門が掲げる求人情報に従業員自らが手を挙げてチャレンジする制度などで、従業員の自発的なキャリア獲得を今後も支援していきます。さらに、社外との深い交流機会を制度として意図的に増やすことで、内向き志向を打破し、視野拡大・視座向上を図っていきます。

### ▶ エンゲージメントサーベイの結果推移



3つ目は、「企業価値を高めるコア人財の充足」です。国内外の従業員一人ひとりが、それぞれの職場で地道に小さな改善活動へ取り組むことはもちろん大切ですが、より力強く企業変革を推進していくには、コア人財(経営人財、グローバル人財、DX人財)の重層化が不可欠であり、国内外を広く見渡した人財の発掘と、重点的な育成に継続して取り組んでいきます。具体的には、変革のキーとなるポジションのサクセッションプランを策定し、必要な人数と充足率の可視化を進め、計画的な育成・採用に取り組んでいます。また必要なマインドやスキルを習得するための育成プログラムを構築し、継続的に実施しています。

多様なカルビーグループ従業員一人ひとりのポテンシャルをさらに掘り起こし、従業員全員が活躍できる組織づくり、環境づくりに取り組み、カルビーグループ全体のさらなる成長、企業価値向上につなげていきます。

### ▶ 人的資本経営のKPIの進捗

施策方針	施策内容	目標	実績 (2024年3月期)
失敗を恐れず、誰もが挑戦できる組織風土	エンゲージメントサーベイ: 心理的安全性	3.50	3.48
	女性管理職比率	30%超	22.6%
多様な貢献と挑戦を促す評価・報酬	エンゲージメントサーベイ: 全員活躍状態	60%	45%
個の可能性を広げるキャリア自律	エンゲージメントサーベイ: キャリア自律	3.50	3.19
	選択型育成プログラムの受講者数	1,000人	781人
未来を創るコア人財の育成	重要戦略ポジション候補者の充足度	500%	800%
	グローバルでの貢献意欲の従業員率	30%	24%
	DXアカデミーのべ受講者数	1,800人	1,719人
健やかな心と体づくりの推進	平均有給休暇取得率	80%	84.9%
	所定外労働時間	15時間/月	17.2時間/月
	総合健診受診率	100%	100%

## 組織・人財

### 施策方針：未来を創るコア人財の育成

#### グローバルなマインドや経験を持った次世代経営人財の育成

海外事業をカルビーグループの成長の軸として確立するため、経営陣の強いコミットメントのもと、グローバルなマインド・業務経験を持つ次世代経営人財の育成に取り組んでいます。

カルビーグループでは、課長やリーダー層を対象とした「Calbee Next Leader Program (以下、CNLP)」や、若年層向けの「グローバルマインド醸成プログラム」などを実施し、グローバルに活躍できる次世代リーダーの育成に取り組んでいます。CNLPでは、グローバルマインドやリテラシー、異文化コミュニケーション力(対話、交渉、説得力など)を高め、グローバル対応力を獲得することを目的としたプログラムに加え、海外現地法人やベンチャー企業・大学などを訪問して現地のビジネス環境を理解するプログラムなど、実践型のトレーニングを行っています。CNLPを通じ、グローバル経営人財候補のプールを拡大します。

また、海外トレーニー制度や、海外現地法人の従業員を日本のカルビーで一定期間受け入れ、カルビーらしいモノづくりを学び、海外現地法人の幹部人財へ育成する仕組みも導入しています。

海外トレーニー制度は、若手・中堅社員が海外現地法人に1年間駐在し、現地での実務経験によって、海外で求められるスキルレベルや必要なマインドを理解することができます。帰任後も、グローバル人財候補として、必要な経験を積めるような機会を提供しています。



CNLPにおける、タイ生産拠点の訪問

### VOICE



カルビージャパン  
リージョン  
西日本事業本部  
広島西工場 品質保証課課長

吉田 龍二

### 現地で感じた海外駐在員に求められること

今回のCNLPを通じ、私に最も大きな影響を与えたのは、タイでの現地法人やベンチャー企業への訪問でした。そこで感じたのは、軸足を1つに絞らず複数の分野に持つことの重要さと、異文化を受け入れる柔軟性、そして情熱の大切さです。これまで私は、品質保証を軸にキャリアを積んできましたが、日本からの駐在員が、経営、人事、生産など、多岐にわたる業務を一人でこなしている姿を目の当たりにし、複数の軸足を持つことの重要性を実感しました。また、現地で働く人が異なる文化を受け入れながら成長し、情熱を持って課題解決に取り組む姿勢にも刺激を受けました。私もそのように現地法人で事業を発展させ、貢献できる存在になりたいと強く感じました。CNLP受講後、私は普段の業務においても、さらに強みを増やすことを意識し、品質保証以外の分野に積極的に関わるなど行動が変化しています。

### VOICE



カルビー欧米リージョン  
欧米グループ  
ブランディングチーム

宮本 このか

### 1年間、米国の現地法人で働いて感じたこと

自ら手を挙げ、1年間Calbee America, Inc.にトレーニーとして派遣されました。着任日から、トレーニーではなく一人の従業員として、さまざまな部署の方々から多くのことを教えてもらいました。現地では、「Harvest Snaps」のリニューアルや新しい生産設備導入などのプロジェクトを担当しました。米国と日本の文化や商習慣の違い、そして米国スナック菓子市場におけるカルビーの立ち位置を肌で感じながら、仕事と私生活の両面で多くの経験を積みました。この経験を通じて、私は以前よりも不確実性に対して動じないタフさが身に付いたと感じています。帰国後は、日本から現地法人を支援する業務を担当することになりました。トレーニーとしての経験を活かし、現地法人が抱える課題を解決し、カルビーの商品を多くの海外のお客様に届けるために、現地との橋渡し役を果たしていきたいと考えています。

## 組織・人財

### 施策方針：個の可能性を広げるキャリア自律

#### 上司とメンバーの対話から、キャリア自律を促す取り組み

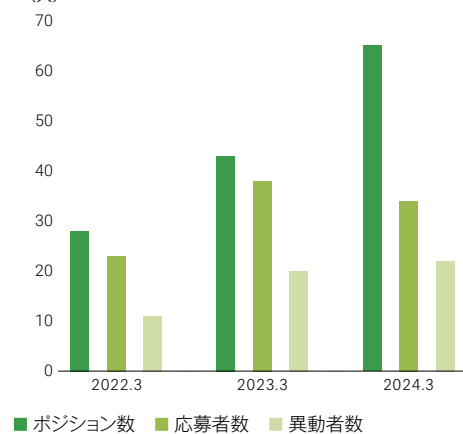
カルビーグループでは、従業員一人ひとりが成長意欲を持ち、キャリア形成に向け主体的に行動を起こすことによって、挑戦する土壌が醸成され、働きがいも高まると考えています。従前から自己申告の仕組みはありましたが、2023年3月期から、キャリア自律を推進する取り組みである「キャリア探究ノート」へブラッシュアップし、キャリアビジョンや、次年度以降の異動希望などを言語化しています。これをもとに上司とメンバーは、メンバー自身の成長やキャリア形成支援を目的とした対話機会である1on1を実施します。希望者は社内キャリアカウンセラーへ相談するなどし、主体的に自身のキャリアを考えていきます。



#### 従業員のキャリアビジョンの実現を応援する、キャリアエール

従業員が自ら描くキャリアビジョンの実現を応援したい、その想いを込めて2024年3月期から従来の従業員公募制度を進化させた「キャリアエール制度」を実施しています。今後の事業計画実現に必要なポジションを各本部長との対話の中で明確にし、従業員がエントリーできるポジションの枠を増やすことで挑戦機会を広げ、さらなるキャリア自律の実現につなげています。

▶ キャリアエールの  
ポジション数・応募者・異動者の推移  
(人)



### 施策方針：失敗を恐れず、誰もが挑戦できる組織風土

#### 「車座ミーティング」での対話を通して、変革への挑戦を後押しする

2023年4月の新経営体制スタートと同時に、カルビーグループの掲げる中期の経営方針や戦略の理解・浸透を図り、変革への主体的な参画意欲を高めるため、1回の参加者を30名程度の小規模に絞った「車座ミーティング」を開始しました。国内・海外の事業所に経営陣が赴き、1年間でのべ62回実施し、1,645名(2024年3月期)と対話しました。経営層からの対面による方針説明や従業員からの活発な質疑応答によって変革を自分事化し、誰もが失敗を恐れず挑戦し、全員活躍できる組織風土の醸成を図っています。



車座ミーティング

#### 積極的な女性の管理職登用・経営人財育成を継続

経営トップの強いリーダーシップのもと、女性管理職比率は2019年3月期に26.4%まで高まりましたが、急速な登用により、事前の準備が不十分で力を存分に発揮できない事態が一部起こりました。そこで、各職場の上司・事業所人事・本社人事が連携、役割分担し、候補者に対して、①個々人の強みや力量の見極めと強化 ②成長機会となる配置・ローテーションの実施 ③役職やキャリアアップに対するマインドセットなどに取り組んだ結果、直近で24.8%まで回復しました。今後も、登用後のパフォーマンスの質を高めるための次世代リーダープールを継続して育成していくとともに、さらなる上位ポジションに挑戦できる仕組みを構築し、女性管理職比率30%超の実現を目指します。



— 女性管理職比率  
※ 数値は当期4月時点

# 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」というグループビジョンを掲げ、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ます。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

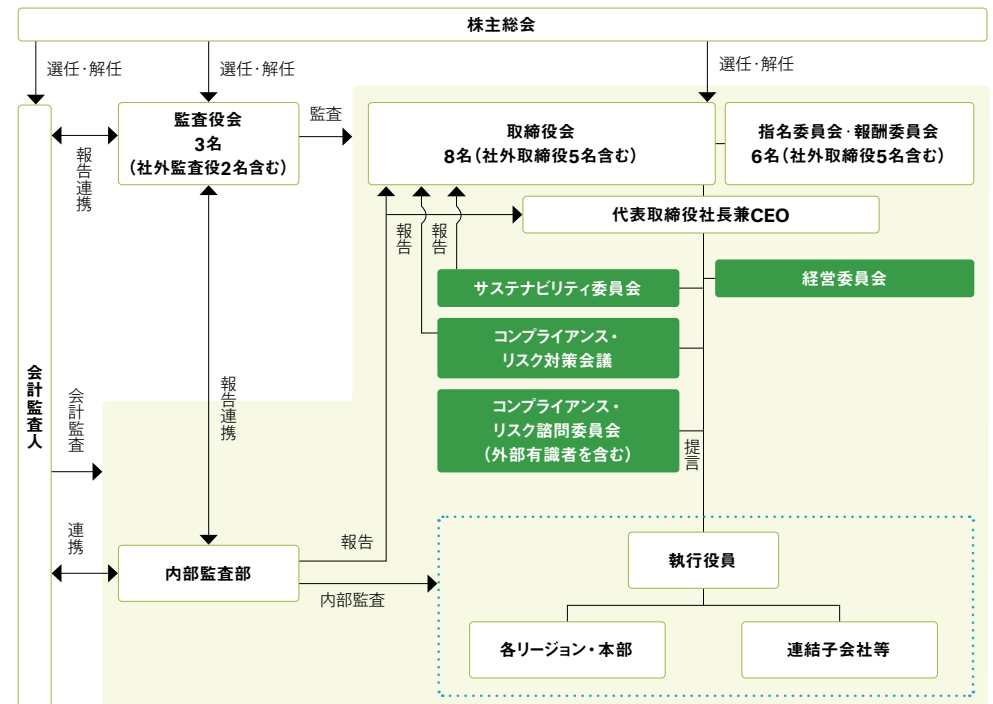
	目的	施策内容
2001年	監督と業務執行の分離	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員制の導入</li> <li>社外取締役の選任</li> </ul>
2009年	監督・監視機能の強化 取締役会のダイバーシティ推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内取締役を9名から2名に減員</li> <li>社外取締役を2名から5名に増員</li> <li>初の外国人取締役を選任</li> </ul>
2010年	透明性・健全性の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>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が議長となる指名委員会、報酬委員会へと変更</li> </ul>

## コーポレート・ガバナンス体制

当社は、社外取締役5名と社内取締役3名の計8名で構成される取締役会と、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・ガバナンス体制としており、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。

株主総会を最高の意思決定機関とし、執行役員による業務執行、執行状況を監督する取締役会、取締役会の職務執行を監視・監査する監査役会を基本に、コーポレート・ガバナンス体制を以下のように構築しています。

## ▶ コーポレート・ガバナンス体制図





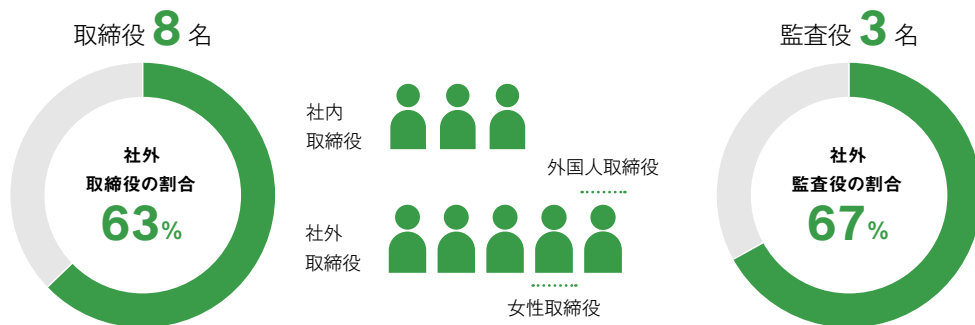
## コーポレート・ガバナンス

### 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。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役員の要件を踏まえた社内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。

期待される役割・専門性の項目		該当する取締役・監査役の数
企業経営	企業経営に関する経験および知見	8名
グローバル	海外でのビジネス経験 またはグローバルに事業を展開する企業のマネジメント経験	11名
マーケティング	顧客ニーズを捉えた商品・サービスの提供に必要な知見	3名
生産/IT	生産性の向上・最適化させるために必要な知見	3名
サステナビリティ	企業と社会が持続的に発展するために必要な知見	4名
財務	財務会計に関する知見	4名
法務	法務に関する専門的知見	1名

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

当社は、取締役に対する取締役会の実効性評価を年1回実施し、取締役会の監督機能の向上につなげています。

#### 評価のプロセス

- 全取締役・監査役に第三者機関を用いたアンケートの実施
- 第三者機関によるアンケート結果の集計・分析の実施
- 取締役会事務局および監査役による取締役への個別インタビューの実施

#### アンケートおよび

#### 個別インタビューの主な項目

- 取締役会の構成（規模、員数、専門性および多様性）
- 取締役会の運営（報告資料の質や量、審議時間など）
- 取締役会の議題（上程議案の内容や議論の有効性）
- その他（指名委員会および報酬委員会などの有効性など）

#### 評価結果と取り組み

2023年  
3月期の  
実効性評価で  
挙げられた課題

- 独立性と多様性を重視した取締役会構成の継続的な検討
- 中長期の成長戦略に関する議論の充実
- 指名委員会および報酬委員会の役割の明確化や活動を強化

#### 取締役会の構成

- 年齢・性別・国籍・専門性などの観点から多様性があり、活発な議論が行われている。
- 独立性と多様性を重視した取締役の構成を継続して検討する必要がある。

#### 取締役会の運営

- ハイブリッド開催の継続や、取締役会以外での意見交換会の実施なども含め、社外役員の機能発揮や議論の活性化に取り組んでいる。
- 新任社外役員に対しては社内説明や現場訪問などを実施し、カルビーグループの事業環境や企業文化に対する理解促進に努めている。

#### 取締役会の議題

- 議題の整理が進み、中長期視点での成長戦略の議論が増加している。
- より深い議論を行うため上程議案のスケジューリングや議論の背景にある情報提供（業界、競合環境やリスクなど）の充実が必要。
- 人財やDX、サステナビリティなど事業基盤と成長戦略との関連について深い議論が必要。

#### その他（任意の委員会の機能など）

- 指名委員会・報酬委員会の役割が整備され、役員体制などの議論が活発に行われた。

2024年3月期の  
実効性評価

今後の課題と  
取り組み

- 成長戦略の加速とガバナンスの強化を目指し、取締役会の役員構成や機関設計の検討を継続していく。
- 成長戦略を中心に議論の充実を図るため、提供情報の整理や上程スケジュールの最適化を進める。
- 持続的な企業価値の向上に資する事業基盤の議論や、資本コストを意識した財務戦略などの議論を充実させる。
- 指名委員会、報酬委員会を計画的に開催し、役員選任や報酬決定のプロセスに透明性を持たせる。

### 取締役会の主な議論

実効性評価を踏まえ、2024年3月期に開催された取締役会においては、中長期戦略の議論のさらなる充実を図りました。主な報告内容、議論内容は以下の通りです。

議題	主な報告内容・議論内容
成長戦略 「Change 2025」 重点課題について	<p><b>報告内容</b> CSOより、成長戦略「Change 2025」においては、国内コア事業の収益力強化、グローバルブランドの育成、アグリビジネスの推進、食と健康領域の推進の4つの重点課題について、企業変革推進本部がPMOを担い、8つのプロジェクトを推進することが報告されました。</p> <p><b>議論内容</b> 海外での事業拡大においては、中長期でのカントリーリスクを踏まえ、既存の生産拠点の活用や製造委託先の活用など設備投資の考え方について議論しました。また、グローバル人財の育成や外部採用のために必要な評価システム、報酬制度などの必要性についても議論しました。</p>
成長戦略推進のための事業基盤施策（S&OP）について	<p><b>報告内容</b> 担当する本部長より、原料当たりの利益の最大化と意思決定の高度化を目指し、利益創出のための部門間連携の仕組みの推進（S&amp;OP）について報告されました。具体的には、SKU別・ブランド別収益の可視化やバリューチェーンの最適化、販売の最適化などについての現状の課題、施策の内容、マイルストーン、目標値について報告されました。</p> <p><b>議論内容</b> グループ全体としてスピード感を持ってリソースを投入すべきである点や、仕組みが円滑に進むよう社内での連携の強化やコミュニケーションを経営陣が先導すべき点などについて議論しました。</p>

## コーポレート・ガバナンス

### 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。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) 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%
位置づけ	①基本報酬	②役員賞与		③業績連動型株式報酬
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	在任期間中の業績に連動
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依りて支給 ・個人業績目標のうち5割は持続的成長につながる人財育成・組織開発項目を設定	・毎期における役位、連結業績および、サステナビリティ指標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相当の金額を引き当て、退任時に一括して支給する報酬
リージョン プレジデント	<b>役員賞与の評価指標</b> 連結業績 50%   リージョンPL/KPI 30%   個人目標 20%			<b>業績連動型株式報酬の評価指標</b> 親会社株主に帰属する当期純利益   サステナビリティ目標
その他の役員	連結業績 70%   個人目標 30% <small>個人業績80%換算</small>			連結売上高 20%   連結営業利益 40%   25%   15% <small>連結業績20%換算</small>
社外取締役 監査役	基本報酬 100%			

## 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(製品の安全品質・原材料調達・自然災害・パンデミック・情報セキュリティ・コンプライアンスなど)に対応するため、「危機管理規程」を制定し、内部統制システムを構築する過程で各本部・グループ会社の経営リスクの把握と評価作業を行い、リスクの未然防止と発生時の被害の最小化および迅速な復旧を図る事業継続体制を推進しています。特に製品の安全性や原材料の調達に関するリスクには、品質保証本部や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、迅速な対応ができる体制を整えています。また、サイバーテロなどの情報セキュリティリスクについては、セキュリティインシデント発生時の対応社内体制(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。

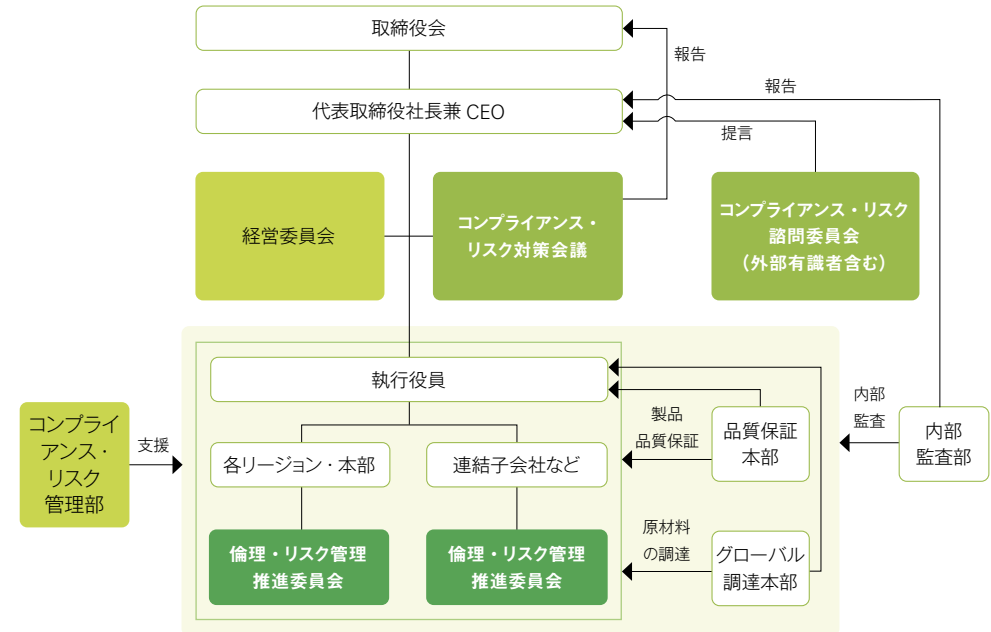
### リスクマネジメント体制

当社グループでは、「内部統制システムの整備に関する基本方針」を踏まえ、コンプライアンス・リスク管理体制を構築しており、コンプライアンス・リスク対策会議が対応策を検討・決定し、その進捗について管理します。さらにリスク発生の可能性が高まった場合、あるいはリスクが具現化した場合には、必要に応じて緊急対策本部を設置し、リスクの低減を図っていきます。

▶ 当社の事業などのリスクについては、「有価証券報告書」をご参照ください。

🖥️ <https://www.calbee.co.jp/ir/library/fs/>

### ▶ コンプライアンス・リスク管理体制





## コーポレート・ガバナンス

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"> <li>製品の回収や販売の中止</li> <li>信頼の失墜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質保証体制の構築</li> <li>サプライチェーン全体でのトレーサビリティの実現</li> </ul>
2 製品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新商品の開発、既存ブランドのリニューアル、品質改善、コストリダクション、基礎研究の分野で研究開発活動を計画的に実施</li> </ul>
3 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"> <li>ばれいしょの量の確保ができず、販売機会を失う</li> <li>緊急調達によるコスト増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約栽培による調達体制の構築と、産地の分散化</li> <li>栽培・収穫のサポートや省力化支援などの実施</li> <li>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</li> </ul>
	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"> <li>条件を満たす新品種の開発・普及が進まない</li> <li>新品種の産地全体への普及が進まない</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ばれいしょの抵抗性品種への転換を進める</li> </ul>
	③その他の原材料や資材の調達リスク <ul style="list-style-type: none"> <li>想定を超える原材料・資材価格のさらなる高騰</li> <li>輸入先・輸入ルートの変更などによる調達価格の上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達先の複数化・分散化</li> <li>適正在庫の強化</li> </ul>
4 国内の製品供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な費用で輸配送車両を確保できない</li> <li>想定以上に輸配送費等が上昇</li> <li>気候変動による原材料収量の過不足や販売の急な増減等の変化・変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化とAI活用のサプライチェーン・マネジメント改革による待機時間の減少</li> <li>配送頻度の減少・納品先の集約・パレット輸送など「ホワイト物流」の促進</li> <li>バリューチェーン最適化システムの構築</li> </ul>
5 情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバーテロ・コンピューターウイルスの感染</li> <li>不正アクセスによる情報の消失、データの改ざん</li> <li>個人情報や会社の機密情報の漏洩</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>情報管理に対して適切なセキュリティ対策を実施</li> </ul>

## コーポレート・ガバナンス

リスク項目	想定されるリスク	リスクへの対応
6 グローバル人材確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル人材を十分に採用できない</li> <li>・グローバル人材育成に遅れが生じた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採用・配置・育成・評価を仕組み化した「グローバルタレントマネジメント」を推進</li> </ul>
7 コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「カルビーグループ行動規範」を制定し、階層別研修などの啓発活動を通じて、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</li> </ul>
8 知的財産権	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カルビーグループの知的財産権を第三者によって不正に利用される</li> <li>・第三者により知的財産権侵害の追及を受ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門部署を設置し、各種知的財産権の保護・管理を徹底</li> <li>・第三者の保有する権利を侵害しないように努める</li> </ul>
9 海外進出先の地政学	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクが想定以上に長期化・拡大し、供給難が発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・想定される紛争・デカップリング・パンデミックなど、地政学リスクへの対応策を事前に検討・実施</li> </ul>
10 気候変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・消費者の購買行動が変化</li> <li>・ばれいしょの品質が悪化する可能性</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネルギー化と再生エネルギーの活用</li> <li>・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</li> </ul>
11 自然災害やパンデミック	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・原材料価格の高騰、原材料確保の困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産拠点や原材料など調達業者の分散化や複数購買を進める</li> <li>・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などに努める</li> </ul>
12 大株主	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・PepsiCo, Inc.の当社に対する持株比率が変更される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PepsiCo, Inc.との戦略的提携関係の維持</li> </ul>

# コーポレート・ガバナンス

## 役員体制

(2024年7月1日現在)

### 取締役



代表取締役社長兼CEO

### 江原 信

- 1981.4 伊藤忠商事(株)入社
- 2001.4 ジョンソン・エンド・ジョンソン(株)入社
- 2008.4 同社バイスプレジデント業務推進本部長
- 2011.3 当社入社 上級執行役員
- 2011.4 ジャパンフリトレー(株)代表取締役社長
- 2014.4 当社上級常務執行役員 兼 ジャパンフリトレー(株)代表取締役社長
- 2015.4 当社上級副社長執行役員
- 2019.4 当社副社長執行役員 海外カンパニー プレジデント 兼 社長補佐
- 2019.6 当社代表取締役副社長
- 2022.4 当社代表取締役副社長 兼 COO
- 2023.4 当社代表取締役社長 兼 CEO (現任)



取締役専務執行役員

### 井本 朗

- 1987.4 当社入社
- 2011.4 当社執行役員 品質保証本部長
- 2016.4 当社上級執行役員
- 2019.4 当社常務執行役員 生産カンパニー プレジデント
- 2023.4 当社専務執行役員 カルビージャパンリージョン プレジデント
- 2023.6 当社専務取締役 カルビージャパンリージョン プレジデント
- 2024.4 当社取締役専務執行役員 カルビージャパンリージョン プレジデント (現任)



取締役専務執行役員

### 笹 啓英

- 1989.4 伊藤忠商事(株)入社
- 2013.4 当社入社 執行役員 海外第一事業本部長
- 2016.4 当社執行役員 海外事業本部長
- 2020.4 当社常務執行役員 海外カンパニー プレジデント
- 2023.4 当社専務執行役員 兼 CSO
- 2024.6 当社取締役専務執行役員 CSO 兼 グループ戦略統括本部長 (現任)



社外取締役

### 茂木 友三郎

- 1958.4 キッコーマン(株)入社
- 1979.3 同社取締役
- 1982.3 同社常務取締役
- 1985.10 同社代表取締役常務取締役
- 1989.3 同社代表取締役専務取締役
- 1994.3 同社代表取締役副社長
- 1995.2 同社代表取締役社長
- 2001.6 東武鉄道(株)監査役(現任)
- 2004.6 キッコーマン(株)代表取締役会長CEO
- 2009.6 当社取締役(現任)
- 2011.6 キッコーマン(株)取締役名誉会長 取締役会議長(現任)
- 2016.6 (株)オリエンタルランド取締役(現任)
- 2020.6 (株)フジ・メディア・ホールディングス 取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役

### 福島 敦子

- 1985.4 中部日本放送(株)入社
- 1988.4 日本放送協会 契約キャスター
- 1993.10 (株)東京放送(現(株)TBSテレビ)契約キャスター
- 2005.4 (株)テレビ東京 経済番組担当キャスター
- 2006.4 国立大学法人島根大学 経営協議会委員
- 2006.12 松下電器産業(株) (現パナソニックホールディングス(株)) 経営アドバイザー
- 2012.7 ヒューリック(株)取締役(現任)
- 2015.6 名古屋鉄道(株)取締役(現任)
- 2015.6 当社取締役(現任)
- 2022.2 キュービー(株)取締役(現任)



社外取締役

### 宮内 義彦

- 1960.8 日綿實業(株)(現双日(株))入社
- 1964.4 オリент・リース(株)(現オリックス(株))入社
- 1970.3 同社取締役
- 1980.12 同社代表取締役社長
- 2000.4 同社代表取締役会長
- 2003.6 同社取締役兼代表執行役会長
- 2006.4 (株)ACCESS取締役(現任)
- 2014.6 オリックス(株)シニア・チェアマン(現任)
- 2017.6 当社取締役(現任)
- 2019.10 ラクスル(株)取締役(現任)
- 2020.5 (株)ニトリホールディングス取締役(現任)



社外取締役

### ワンユエン・タン

- 2001.7 シンガポール警察 上級警察官
- 2005.6 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
- 2006.2 Boston Consulting Group アソシエイツ
- 2010.1 Boston Consulting Group プリンシパル
- 2011.6 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
- 2012.6 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
- 2013.3 McDonald's Corp.台湾 マネージング・ディレクター
- 2017.1 Walmart Inc. ウォルマートストア チャイナ プレジデント
- 2018.1 Walmart Inc. チャイナ プレジデント&CEO
- 2020.6 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)
- 2022.6 当社取締役(現任)



社外取締役

### 桐山 一憲

- 1985.4 P&Gファーイーストインク(現P&Gジャパン)入社
- 2002.7 P&Gノースイーストアジア バイスプレジデント 兼 営業部長
- 2005.7 P&Gグローバルバスケンケア バイスプレジデント
- 2007.6 P&Gジャパン(株)代表取締役社長
- 2012.6 ザ・プロクター・アンド・ギャンブル カンパニー(米国) プレジデント兼アジア最高責任者
- 2017.9 (株)for GL 代表取締役(現任)
- 2023.6 当社取締役(現任)
- 2024.6 三菱マテリアル(株)取締役(現任)

## コーポレート・ガバナンス

### 役員体制

(2024年7月1日現在)

#### 監査役



常勤監査役

#### 岡藤 由美子

1988.4 日立化成工業(株)(現(株)レノナック)入社  
 2013.4 Hitachi Powdered Metals(USA), Inc.  
 (現Resonac Powdered Metals America, Inc.)出向 取締役執行役員(トレジャー)  
 2016.10 当社入社経営企画・IR本部IR部長  
 2019.4 当社執行役員 IR本部本部長 兼 ESG推進室室長  
 2021.4 当社執行役員 購買本部本部長 兼 サステナビリティ推進室室長  
 2022.4 当社戦略リスク管理本部付  
 2022.6 当社常勤監査役(現任)  
 2023.6 (株)クレハ取締役(現任)



社外監査役

#### 大江 修子

1998.4 弁護士登録  
 1998.4 虎ノ門総合法律事務所入所  
 2004.9 クレイマー・レヴイン・ナフタリス・アンド・フランケル  
 法律事務所勤務  
 2005.9 あさひ・狛法律事務所入所  
 2007.2 TMI総合法律事務所入所  
 2008.1 同所パートナー(現任)  
 2016.6 当社監査役(現任)  
 2018.3 ウィングアーク1st(株)監査役(現任)



社外監査役

#### 宇佐美 豊

1984.10 監査法人太田哲三事務所(現EY新日本有限責任監査法人)入所  
 1988.8 公認会計士登録  
 2005.5 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)代表社員  
 2006.11 マネジメント・パワー・エクスチェンジ(株)代表取締役(現任)  
 2007.1 宇佐美公認会計士事務所 所長(現任)  
 2010.6 宇佐美税理士事務所 所長(現任)  
 2015.6 東芝機械(株)(現芝浦機械(株))監査役  
 2019.6 同社取締役(監査等委員)  
 2020.5 (株)チヨダ監査役(現任)  
 2022.10 産業ファンド投資法人監督役員(現任)  
 2023.6 当社 監査役(現任)

#### 執行役員

役名	氏名	職名
常務執行役員	森岡 貞一郎	カルビーアジア・オセアニアリージョン プレジデント
常務執行役員	中野 真衣	CRO(Chief Risk Officer) 兼 CTO(Chief Technology Officer) 兼 研究開発本部長 コーポレートリスク管理本部、品質保証本部管掌
執行役員	酒井 広	CPO(Chief Product Officer) 兼 生産本部長 サステナビリティ推進本部、グローバル調達本部、 次世代生産プロジェクト、技術本部管掌
執行役員	堤 亮	カルビー欧米リージョン プレジデント
執行役員	早川 知佐	カルビーアジア・オセアニアリージョン CFO (Chief Financial Officer)
執行役員	田邊 和宏	CFO 兼 CDXO(Chief Digital Transformation Officer) 兼 財務・経理・IR本部長 兼 S&OP推進本部長 情報システム本部管掌
執行役員	金光 幸夫	カルビー欧米リージョン CFO 兼 Calbee America, Inc. CFO
執行役員	大野 憲一	次世代生産プロジェクト本部長
執行役員	渡部 さおり	CMO(Chief Marketing Officer)

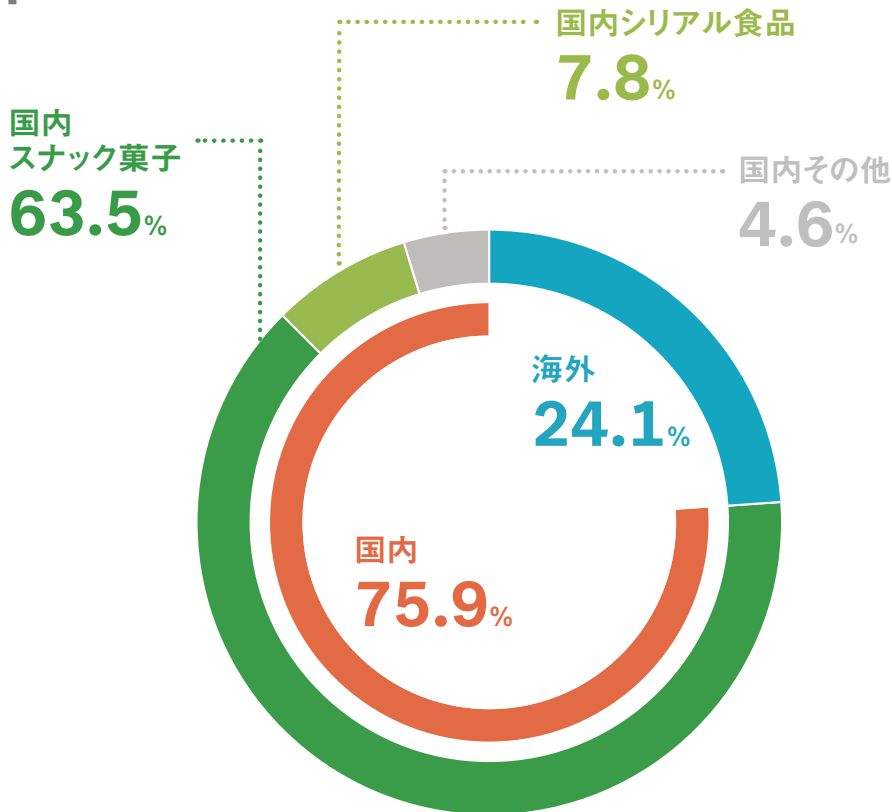


# SECTION 06 データ

## 事業別業績ハイライト

売上高<sup>※1</sup> 303,027 百万円

売上高構成比<sup>※2</sup>



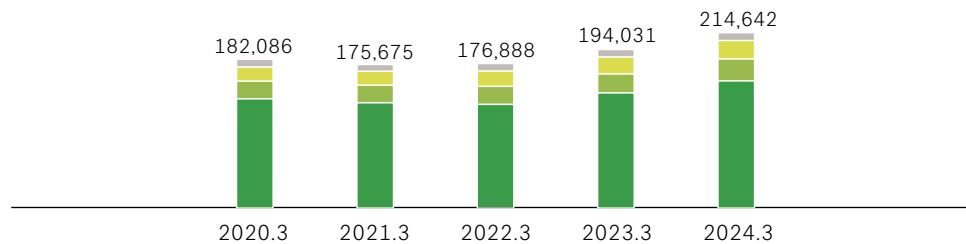
※1 2022年3月期から、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号など)を適用し、従来は販売費及び一般管理費に計上していた販売費の一部(リベートなど)を売上高から控除する方法に変更しています。

※2 海外・国内別の売上高構成比はリベート等控除後の売上高で、国内事業別売上高構成比は、リベート等控除前の売上高で算出しています。

※3 リベートなど控除前の売上高を記載しています

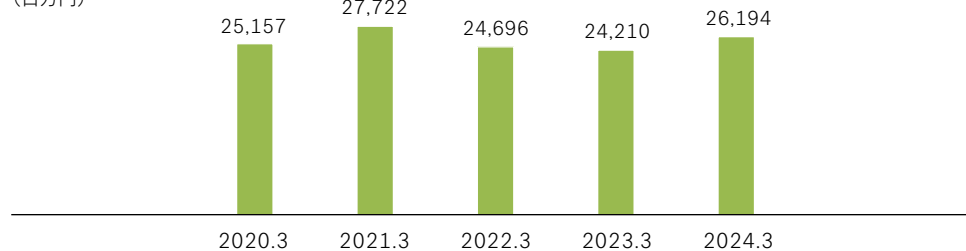
### 国内スナック菓子売上高<sup>※3</sup>

(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



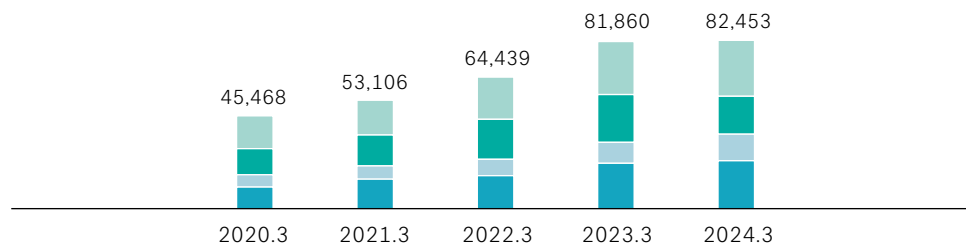
### 国内シリアル食品売上高<sup>※3</sup>

(百万円)



### 海外事業売上高<sup>※3</sup>

(百万円) ■ 北米 ■ 英国 ■ 中華圏 ■ アジア・オセアニア (中華圏を除く)



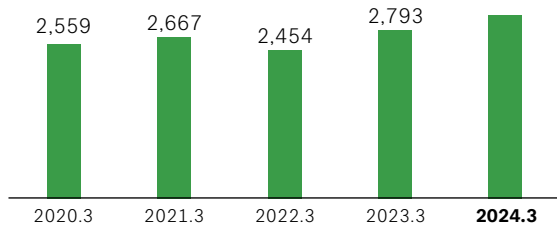
# 財務ハイライト

※ 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)などを適用し、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(リベートなど)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\*

(億円)

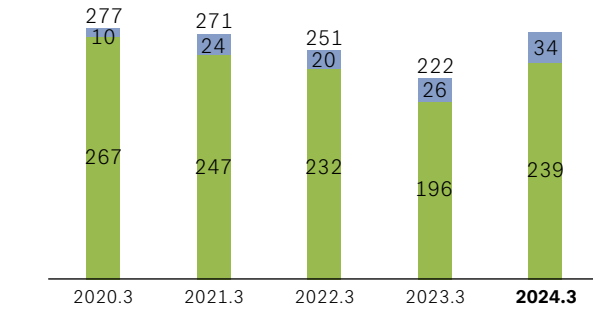
連結売上高 **3,030** 億円



## 連結営業利益

(%)

連結営業利益 **273** 億円

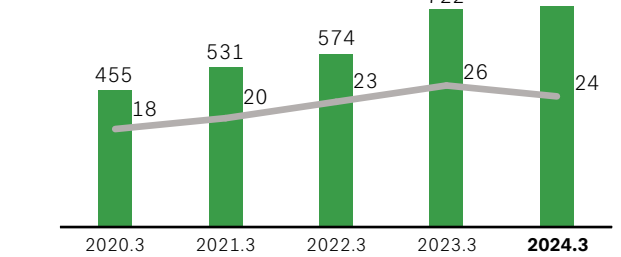


■ 国内 ■ 海外

## 海外売上高\*・海外売上高比率\*

(億円)

731 億円

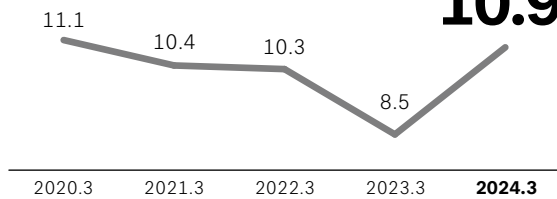


■ 海外売上高(億円) — 海外売上高比率(%)

## ROE

(%)

10.9%

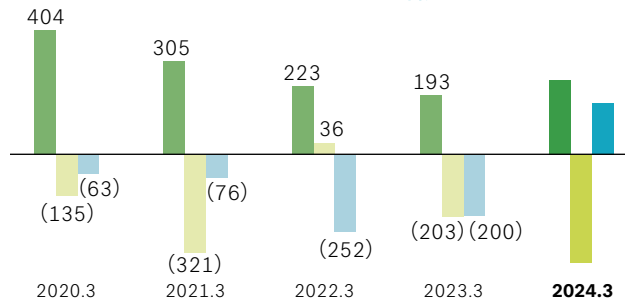


## キャッシュ・フロー

(億円)

営業CF **244** 億円 投資CF △ **353** 億円

財務CF **169** 億円

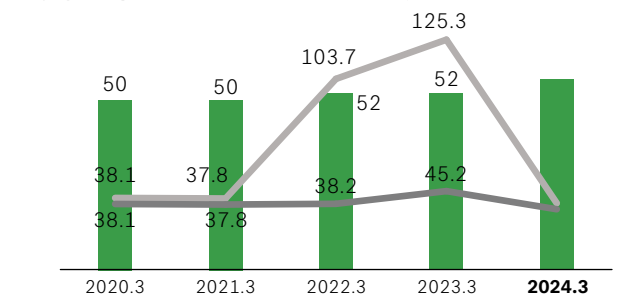


■ 営業CF ■ 投資CF ■ 財務CF

## 1株当たり配当金・連結配当性向・総還元性向

1株当たり配当金 **56** 円

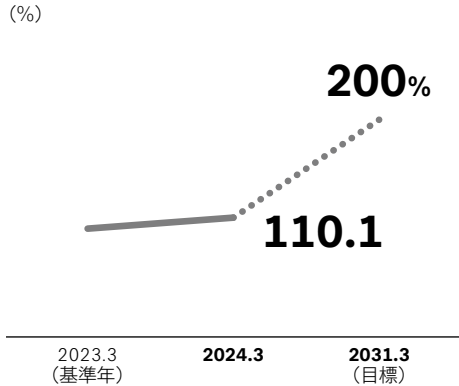
連結配当性向 **35.2%** 総還元性向 **35.2%**



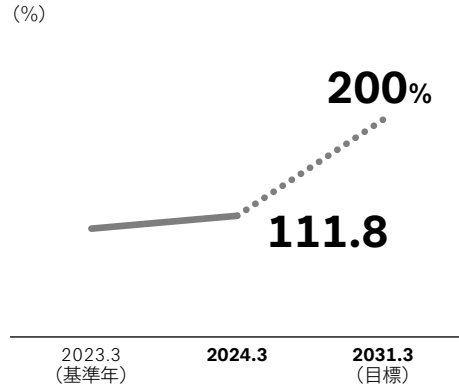
■ 1株当たり配当金(円) — 連結配当性向(%) — 総還元性向(%)

# 非財務ハイライト

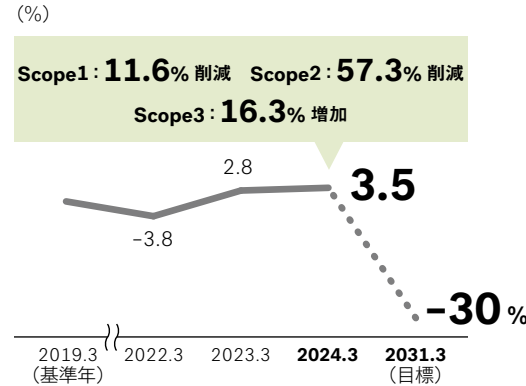
## 食塩無添加／低塩／減塩商品<sup>※1</sup>の 販売金額



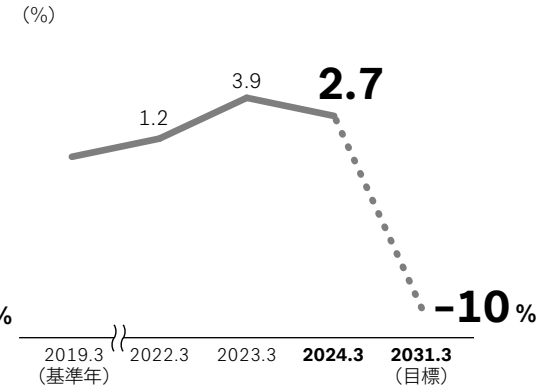
## たんぱく質を多く含む商品<sup>※2</sup>の 販売金額



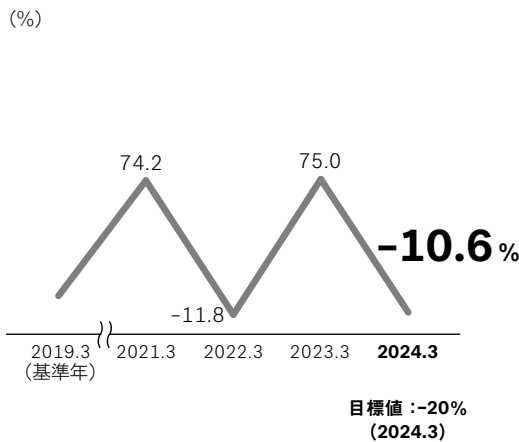
## 温室効果ガス総排出量削減率



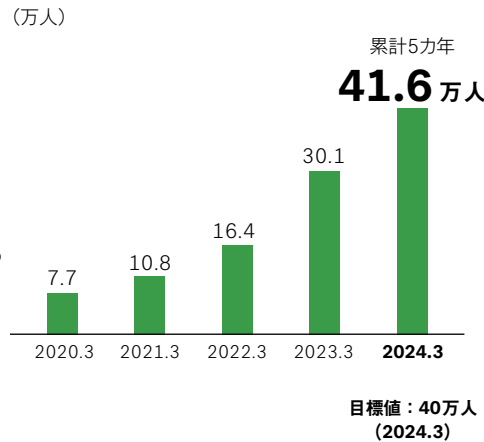
## 水の総使用量削減率



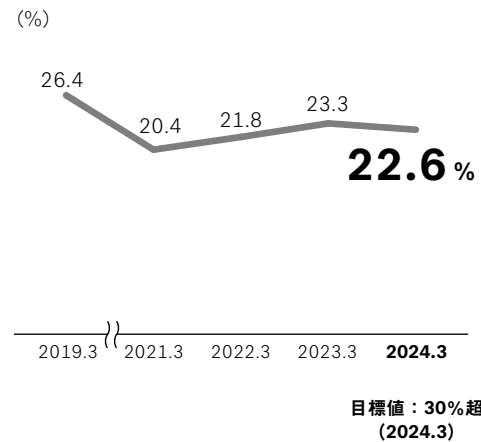
## 製品フードロス削減率



## フードコミュニケーション<sup>※3</sup> 累計参加者数(5カ年)



## 女性管理職比率



(注) 製品フードロス削減率はカルビーかいつかスイーツポテト(株)を除くカルビー国内グループを対象、その他指標はカルビー(株)を対象

※1 栄養強調表示の基準値(食品表示基準第7条第1項 別表第12、第13)

※2 栄養強調表示の基準値(食品表示基準第7条第1項 別表第12、第13)をベースに自社基準で選定した商品が対象

※3 カルビー・スナックスクール、工場見学、お菓子コンテストなどの食育活動

▶ 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>

## 11カ年サマリー

(百万円)

	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
売上高 <sup>※1</sup>	199,941	222,150	246,129	252,420	251,575	248,655	255,938	266,745	245,419	279,315	<b>303,027</b>
売上総利益	87,209	97,561	107,033	111,573	108,904	111,120	115,086	117,810	83,954	90,200	<b>101,959</b>
販売費及び一般管理費 <sup>※1</sup>	67,492	73,378	78,908	82,732	82,075	84,156	87,422	90,746	58,818	67,967	<b>74,654</b>
営業利益	19,717	24,183	28,125	28,841	26,828	26,964	27,664	27,064	25,135	22,233	<b>27,304</b>
経常利益	20,782	25,615	26,545	28,625	26,179	27,432	27,391	27,522	26,938	23,460	<b>31,155</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	12,086	14,114	16,799	18,605	17,330	19,429	17,539	17,682	18,053	14,772	<b>19,886</b>
総資産 <sup>※2</sup>	140,909	161,917	174,837	181,945	192,034	202,750	214,967	238,978	236,598	239,095	<b>292,158</b>
純資産	104,466	118,800	131,469	135,056	146,667	160,490	169,632	182,740	183,458	182,686	<b>201,086</b>
運転資本 <sup>※3</sup>	47,458	52,672	54,832	58,214	68,950	77,815	83,066	80,892	72,912	53,307	<b>73,377</b>
有利子負債 <sup>※4</sup>	186	563	555	1,596	1,511	1,274	1,363	6,604	2,005	1,855	<b>27,042</b>
自己資本比率 (%) <sup>※5</sup>	69.1	67.7	69.2	70.4	72.6	75.9	75.9	73.4	74.1	72.8	<b>65.6</b>
D/E レシオ (倍) <sup>※5</sup>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0.1</b>
研究開発費	2,161	2,052	2,195	2,168	2,469	2,660	2,745	2,706	3,319	3,681	<b>3,910</b>
設備投資	6,392	15,290	21,229	9,763	11,009	9,945	9,004	11,341	13,515	26,716	<b>31,187</b>



## 11カ年サマリー

	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
	(百万円)										
減価償却費	5,960	6,232	7,570	7,297	7,845	8,023	8,449	9,051	9,189	10,047	10,594
営業活動によるキャッシュ・フロー	23,478	22,266	22,541	25,958	9,358	27,620	40,449	30,450	22,327	19,310	24,350
投資活動によるキャッシュ・フロー	(17,041)	(9,422)	(14,270)	(13,404)	(6,258)	(28,347)	(13,462)	(32,069)	3,643	(20,329)	(35,307)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(383)	(2,878)	(2,859)	(14,711)	(5,450)	(6,227)	(6,278)	(7,635)	(25,168)	(20,004)	16,850
現金及び現金同等物	31,592	42,572	47,323	44,627	42,195	35,425	55,742	47,282	49,670	30,292	37,718
ROE (%)	13.1	13.7	14.6	14.9	13.0	13.2	11.1	10.4	10.3	8.5	10.9
EPS (円) <sup>※6</sup>	91.46	105.82	125.88	139.24	129.72	145.39	131.22	132.30	136.25	115.16	159.22
1株当たり純資産 (円) <sup>※6</sup>	729.93	821.97	905.20	958.60	1,043.37	1,151.71	1,221.19	1,312.24	1,358.25	1,393.74	1,535.49
1株当たり配当金 (円) <sup>※6</sup>	22.00	28.00	35.00	42.00	42.00	48.00	50.00	50.00	52.00	52.00	56.00
連結配当性向 (%)	24.1	26.5	27.8	30.2	32.4	33.0	38.1	37.8	38.2	45.2	35.2
連結子会社数 (社)	22	22	24	27	27	26	24	24	23	24	21
従業員数 (名)	3,341	3,477	3,728	3,860	3,798	3,763	4,053	4,311	4,398	4,839	4,939

※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(リピートなど)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、遡及修正しています。

## 企業情報

### 会社概要

(2024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	▶ 決算日	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	江原 信	▶ 従業員数	(連結)4,939名(単体)2,148名

### 株式情報

(2024年3月31日現在)

□ 上場金融商品取引所 東京証券取引所 プライム市場

□ 証券コード 2229

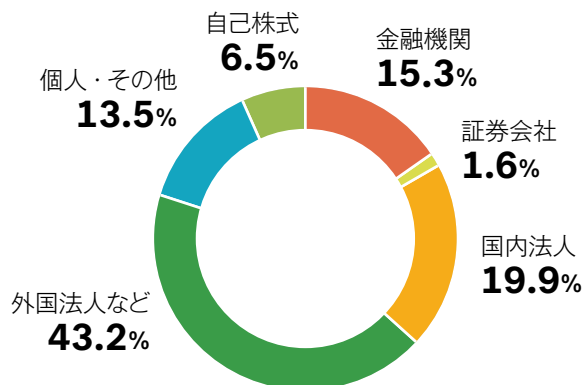
□ 株式および株主数

▶ 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 8,762,445株を含む)
▶ 株主数	31,555名

### 大株主

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%) <sup>*2</sup>
FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V. <sup>*1</sup>	26,800	21.41
一般社団法人幹の会	18,280	14.60
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,776	11.01
JP MORGAN CHASE BANK 385632	4,321	3.45
JP MORGAN CHASE BANK 380072	4,019	3.21
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,681	2.94
GIC PRIVATE LIMITED - C	2,858	2.28
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	2,673	2.14
カルビー従業員持株会	2,137	1.71
鳥越製粉株式会社	1,936	1.55

### 株式分布状況



※1 持株比率は、自己株式8,762,445株を控除して計算しております。

※2 持株比率は、「株式付与ESOP信託口」が所有する111,395株および「役員報酬BIP信託口」が所有する176,660株を含めて計算しております。

# 企業情報 (2024年4月1日現在)

## 連結子会社

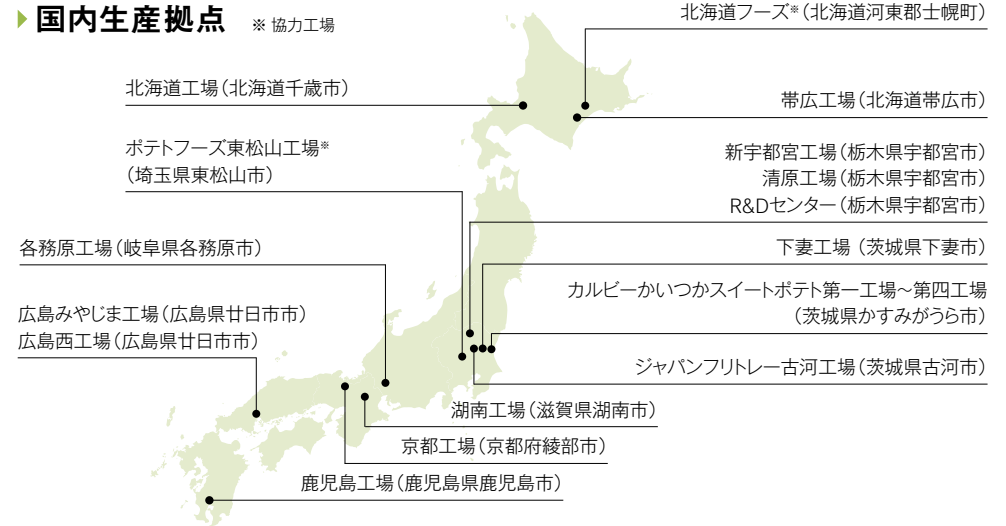
### 国内

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

### 海外 ( )内は国・地域

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

## 国内生産拠点



## 海外生産拠点

