

## 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」

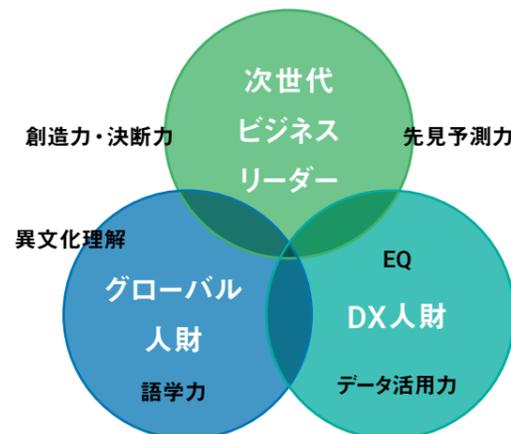


戦略人財への投資・育成

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。

Off-JT

職場外での  
マインドセットや  
スキル獲得の場  
(研修など)



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、既成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き合っていない」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。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 創業者の想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

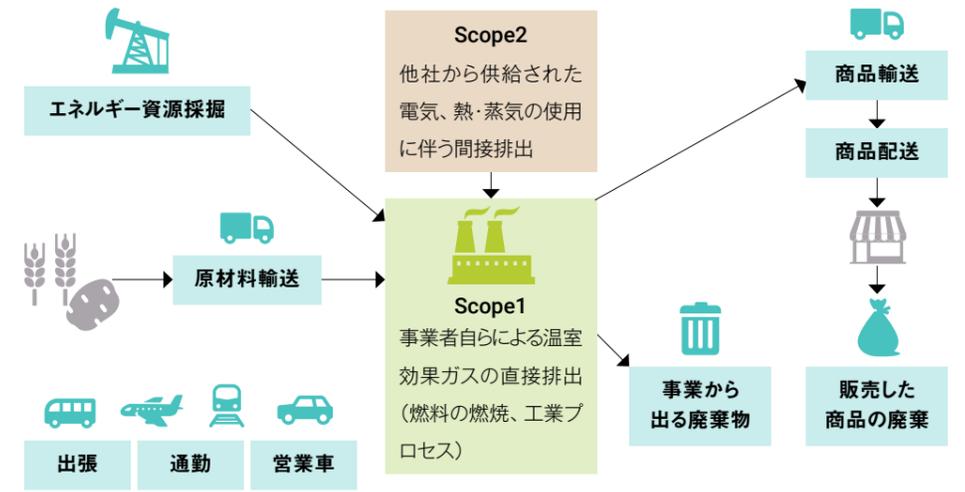
地球環境への配慮として気候変動に関わる課題を重要なテーマとして捉え、温室効果ガス総排出量30%削減（2019年3月期比）を2030年に向けた長期目標として掲げています。エネルギー効率の向上や再生可能エネルギーの導入などにより、サプライチェーン全体での温室効果ガス削減に取り組んでいます。

#### ▶ 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な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

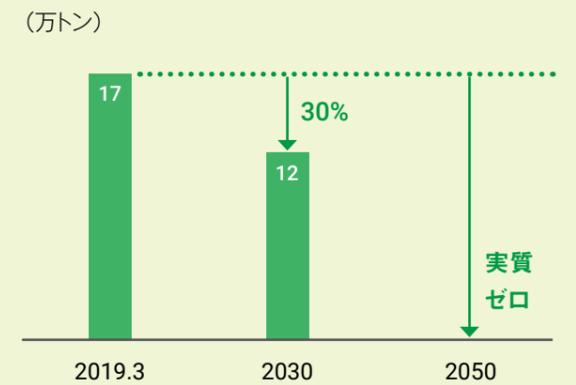
温室効果ガスの排出抑制に向けて、2030年までに温室効果ガス排出量を2019年3月期比で30%削減することを目指します。

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、地域の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(ヤソントン県)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

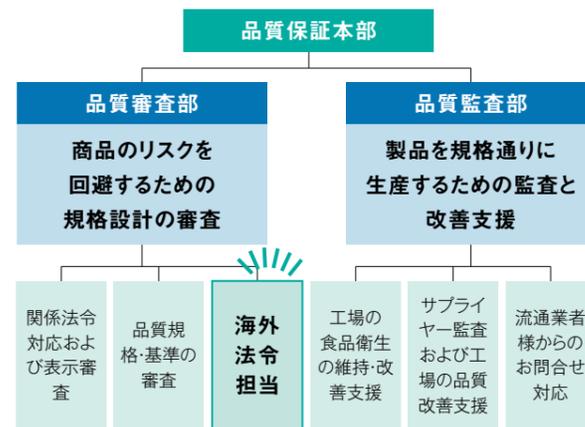
### お客様の声を活用した商品改善

- 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

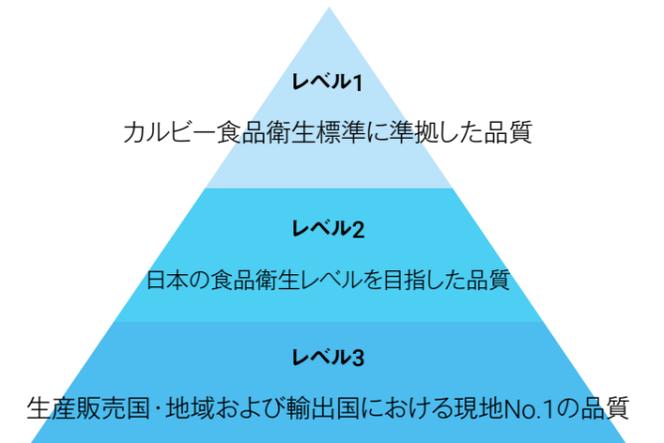
### 海外法令担当部門の新設

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。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と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>

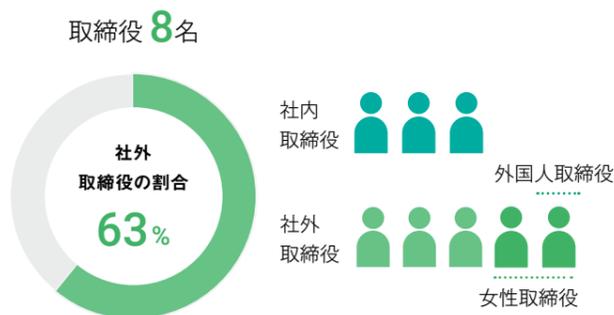
コーポレート・ガバナンス体制

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

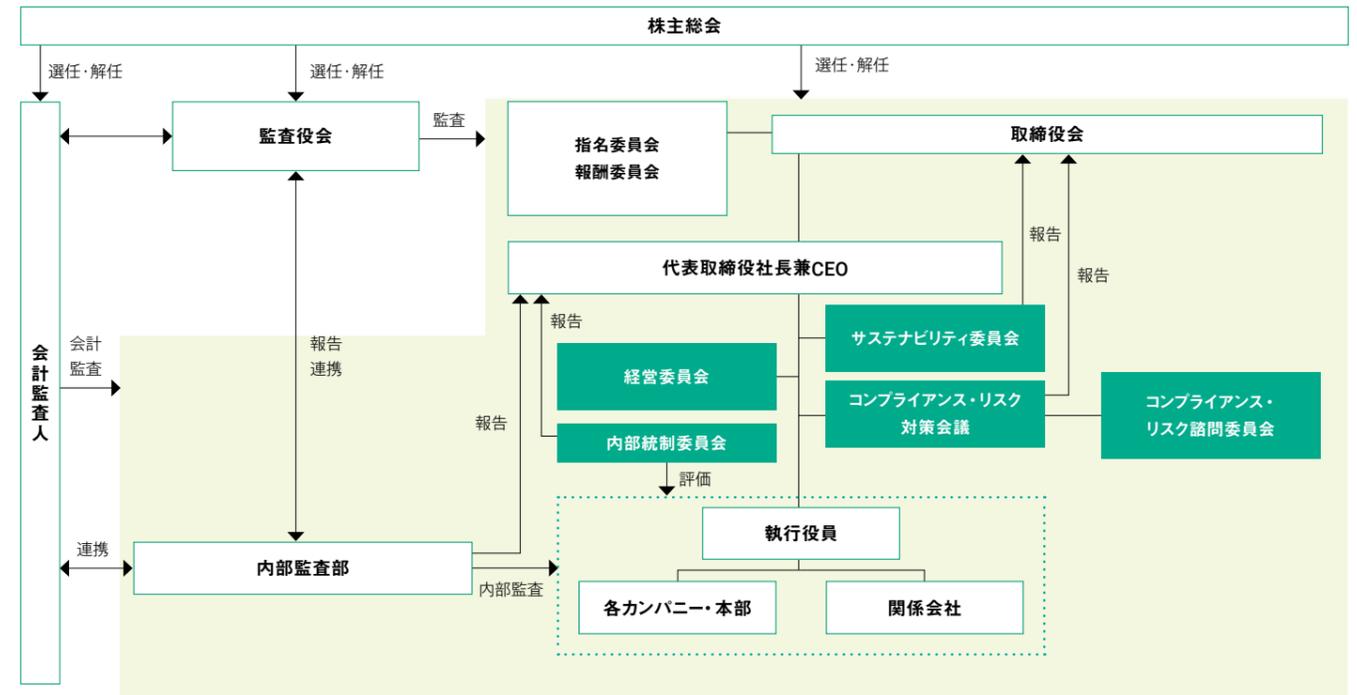
監督機能の分離、経営の透明性の向上、経営責任の明確化、意思決定の迅速化、経営監視機能の強化を図っています。また、取締役会と執行役員体制については、多様なバックグラウンドや価値観を重視し、ダイバーシティを積極的に進めています。

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。

プロセス

社外取締役候補者の指名は、任意の諮問委員会である指名委員会での検討を経て、取締役会が候補を推薦し、株主総会の承認を経て決定しています。

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

取締役会の実効性評価

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>

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、監査役の報酬は、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

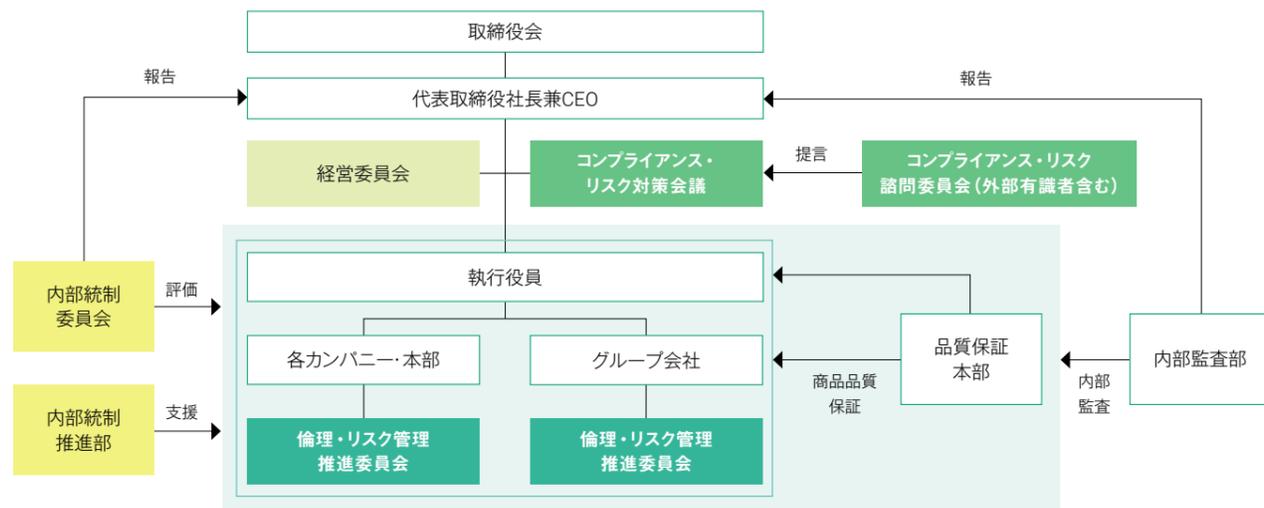
企業を取り巻く多様な経営リスク(天災・事故、法令違反・訴訟、品質、原材料調達、株式、知的財産侵害など)に対応するため、「コンプライアンス・リスク管理規程」を制定し、内部統制システムを構築する過程で、各カンパニー・本部・グループ会社の経営リスクの把握と評価作業を行っています。特に商品の安全性は品質保証本部、原材料の調達に関するリスクには購買本部が中心となって予防策を講

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	契約栽培による調達体制の構築と、産地の分散化 栽培・収穫のサポートや省人化支援などの実施 輸入馬鈴しょを取り扱うことのできる工場設備を整備
	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 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	馬鈴しょの抵抗性品種への転換を進める(センチュウ抵抗性品種の比率を2025年に50%、2030年には100%にすることを指す)
	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	調達先の複数化・分散化 適正在庫の強化

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 輸配送費などの上昇	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
<b>伊藤 秀二</b> 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)	○	○	-	○	○	○	○		
<b>江原 信</b> 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	○	-	-	-	○	○		○		
<b>菊地 耕一</b> 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	○	-	-	-	○	○	○	○	○	
<b>茂木 友三郎</b> 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)	-	○	○	○	○	○	
<b>高原 豪久</b> 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	○	○	○	-	○	○	○	○	○	
<b>福島 敦子</b> 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	○	○	○	-	○	○		○		
<b>宮内 義彦</b> 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 <b>Sylvia Dong</b> 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					
		監査役会への出席状況 (2021年3月期)		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
<b>出村 泰三</b> 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)		○		○	
<b>石田 正</b> 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	○				○		○		○	
<b>大江 修子</b> 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	○				○		○			○