



Calbee

カルビーグループ統合報告書2023

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。

変わらぬ想い



創業者 松尾 孝（写真右）

創業以来、カルビーグループが事業活動を通じて社会に提供してきた価値は、この企業理念に集約されています。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。まだ活用されていない資源を活かして、人々の健康に役立つ食品をつくりだしたいという創業者の想いは、現在の企業理念にも受け継がれています。これからもカルビーグループは、企業理念を実践し続けることで、持続的な価値創造を実現していきます。

おいしさと楽しさ、 健やかさをステークホルダーと共創し、 新たなカルビーグループへ

カルビーグループは企業理念の実践を通じて、
ステークホルダーとともにバリューチェーンを構築し、生産者と生活者をつなげる役割を担ってきました。

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

おいしさと楽しさを提供し、人々の健やかさに貢献したい。

カルビーグループは、さらに新しい価値に挑戦するための芽を出し、
ステークホルダーとの共創による中長期的な価値創造を目指していきます。

SECTION 1 カルビーグループが目指すもの

- 03 カルビーグループについて
- 07 CEO メッセージ
- 13 特集：共創で拓くカルビーグループの可能性
 - 14 1. 安定的な原料調達と持続可能な農業を「創る」
 - 17 2. 長く愛されるブランドを「創る」
 - 20 3. 全員活躍の企業文化を「創る」

SECTION 2 カルビーグループの価値創造

- 24 価値創造プロセス
- 25 成長戦略Change 2025
- 27 財務戦略
- 29 事業別概況・戦略
- 35 5つのマテリアリティ
 - 36 マテリアリティに基づく重点テーマと主な施策
 - 38 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
 - 40 ②農業の持続可能性向上
 - 41 ③持続可能なサプライチェーンの共創
 - 42 ④地球環境への配慮
 - 46 ⑤多様性を尊重した全員活躍の推進

SECTION 3 コーポレート・ガバナンス

- 49 社外取締役からのメッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス
- 57 役員体制

SECTION 4 データ

- 59 カルビーグループのあゆみ
- 61 財務情報
 - 61 事業別業績ハイライト
 - 62 11カ年サマリー
- 64 企業情報



SECTION 1 カルビーグループが目指すもの

カルビーグループについて

3つの強み

1949年の創立以来、自然の恵みを大切に活かし、おいしさ楽しさを創造する製品づくりを通じて、

3つの強みである「時代の変化と多様なニーズを捉えた商品企画・開発力」「ばれいしょなどの原料に関する専門力」「自然素材を活かす加工技術」を培ってきました。



自然の力を引き出すバリューチェーン

カルビーグループは、自然素材の開発、育種から手掛け、常に高い品質の製品をお客様にお届けするというバリューチェーンを有し、国内外で事業活動を行っています。各プロセスで築いた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。



商品企画・開発

ばれいしょ等の自然素材の原料開発から製品化までを一貫して行う研究開発体制を構築し、お客様の多様なライフスタイルに寄り添い、おいさと楽しさ、健やかさに配慮した商品の企画・開発、品質向上に取り組んでいます。



調達

ばれいしょ・甘しょについては、独自品種の開発・育種から栽培・収穫のサポートまで広く関わることで、安定的に質の高い原料調達を実現しています。その他の自然素材についても、世界中から製品の特性に合わせて質の高い素材を探索し、調達しています。



生産

安全・安心な製品を安定供給するための効率化、生産性の向上に努めるとともに、季節や品種によって異なる自然素材に合わせ、素材の良さを最大限に活かす加工・調味技術により、五感に訴えるおいさを引きだしています。



お客様からのフィードバック

お客様と積極的なコミュニケーションを持つことで得られた声をお客様の安全・安心・利便性につながる商品開発や品質改善に活かし、バリューチェーン全体でより良い循環を生みだしています。



営業・販売

国内トップシェアメーカーとして、売り場への高い提案力や革新的な流通システムへの取り組みを進め、全国のさまざまな流通取引先が抱える課題を把握し、その課題の解決につながる提案を行っています。



物流

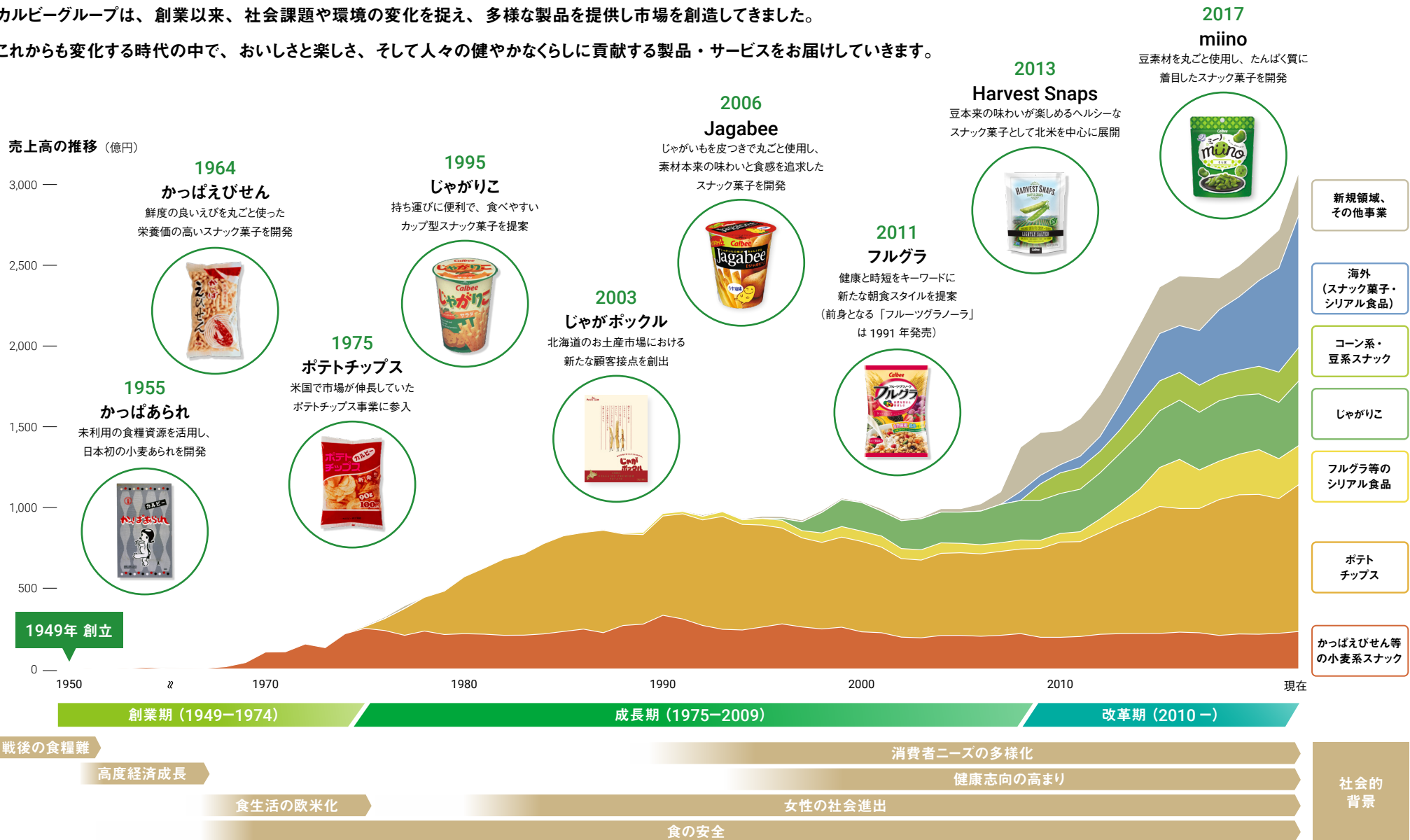
鮮度の高い製品をお届けするための定時定点配送を行っています。また、積載効率や作業員負荷軽減などの生産性や地球環境への負荷を考慮した最適物流の仕組みを、取引先との協業により構築しています。



カルビーグループについて

時代の変化を捉えた成長の軌跡

カルビーグループは、創業以来、社会課題や環境の変化を捉え、多様な製品を提供し市場を創造してきました。これからも変化する時代の中で、おいしさと楽しさ、そして人々の健やかなくらしに貢献する製品・サービスをお届けしていきます。

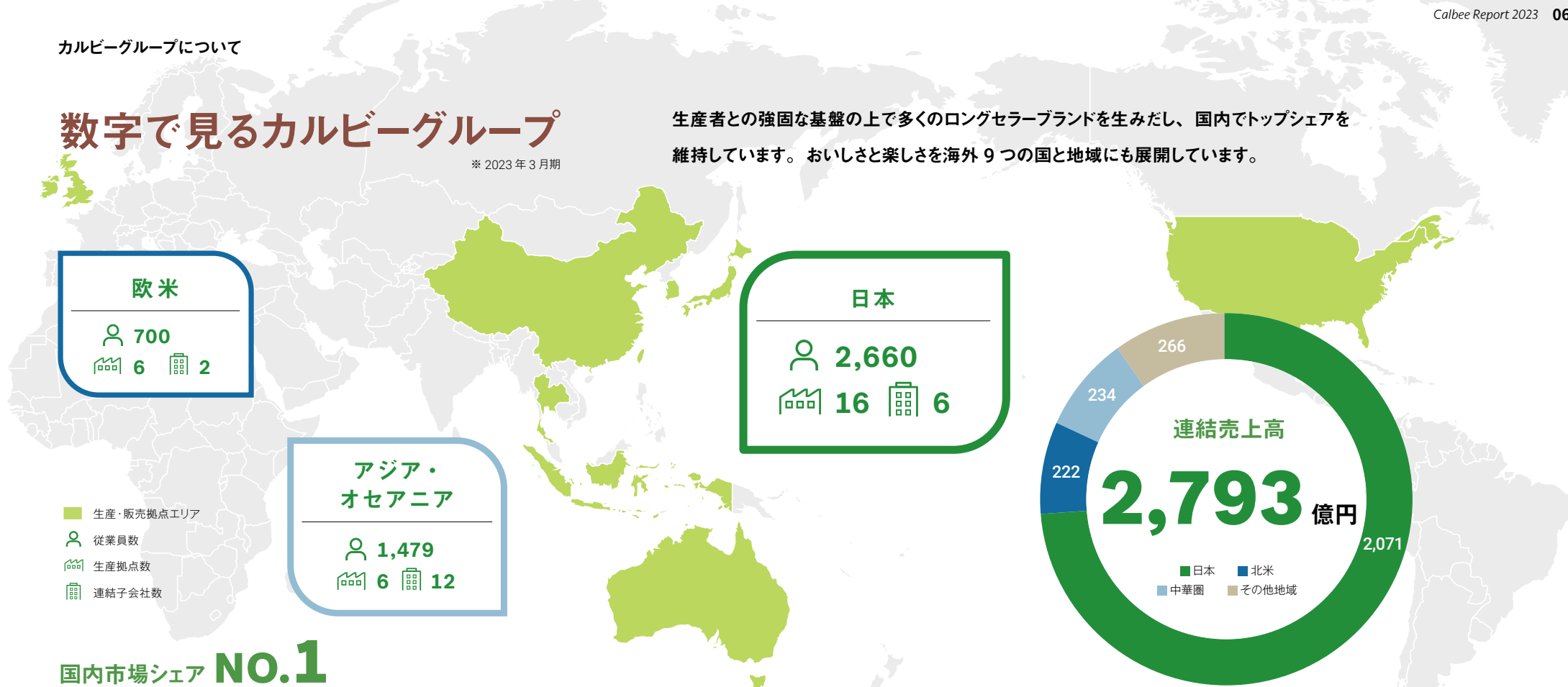


カルビーグループについて

数字で見るカルビーグループ

※ 2023年3月期

生産者との強固な基盤の上で多くのロングセラーブランドを生みだし、国内でトップシェアを維持しています。おいしさと楽しさを海外9つの国と地域にも展開しています。



欧米

700
6
2

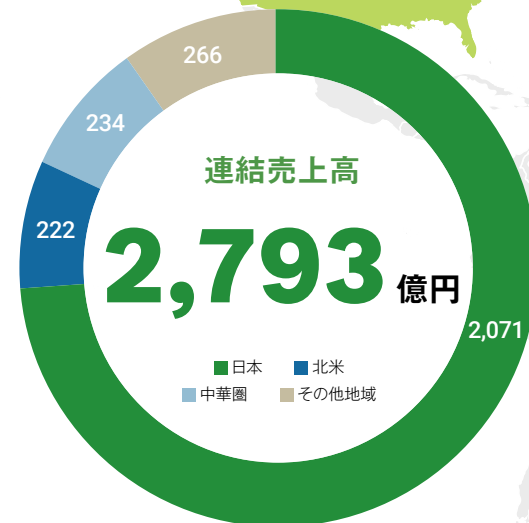
日本

2,660
16
6

アジア・オセアニア

1,479
6
12

- 生産・販売拠点エリア
- 従業員数
- 生産拠点数
- 連結子会社数



国内市場シェア No.1

スナック菓子

52.8 %



海外売上高比率

25.8 %

ばれいしょ契約生産者数

約 **1,700** 戸

売上高 100 億円以上のブランド数

6 ブランド

シリアル食品

33.4 %



国内ばれいしょ調達量

35.2 万トン

(国内ばれいしょ生産量の約 18%に相当)



出所：(株) インテージ SRI+全国全業態

金額ベース 2022年4月～2023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

CEO メッセージ



変革と共創の取り組みを進め、
再び成長軌道への回帰を目指す

代表取締役社長 兼 CEO

江原 信

CEO メッセージ

■ 再び成長するための変革に踏みだす ■

2023年4月に代表取締役社長 兼 CEO に就任いたしました。就任に先だって2月には、2030年に向けたカルビーグループの新たな成長戦略、および3カ年の変革プラン「Change 2025」（2023年度～2025年度）を発表しました。ここ数年を見ても、気候変動の影響や新型コロナウイルス感染症による新たな消費行動など事業環境の変化、そして昨年は急激な原材料・動力費のコスト高騰など、カルビーグループの事業は多くの課題に直面しています。

3カ年の変革プランを「Change 2025」としたのは、このような変化の中で、次なる成長を実現するためには、これまでの延長線上ではなく、私たち自身が大きく変わる必要があり、今、変革に踏みださなければ、カルビーグループは事業環境に対応できないとの強い危機感があったからです。

カルビーグループの変革を進める上で、変えるべきことと変えないことの両方を常に意識しています。変えないことは、私たちのバリューである「自然の恵みを大切に活かし、おいしさと楽しさを創造する」こと、人々の健やかさに役立つものをお届けすることです。そして、商品を手にとっていただくお客様を常に第一に考えるということです。変えるべきこと、より強化すべきこととして最も重要なのは、人財と組織の強化、これまでの事業プロセスの変革、そして将来に向けて持続的に成長できる事業ポートフォリオへの転換であると考えています。

■ 自ら踏みだす、挑戦する人財の育成と企業風土へ ■

カルビーグループはこれまでの歩みの中で、お客様から高いご支持をいただいた結果、国内市場ではトップシェアを維持してきました。それでも、現状に甘んじて歩みを止めて

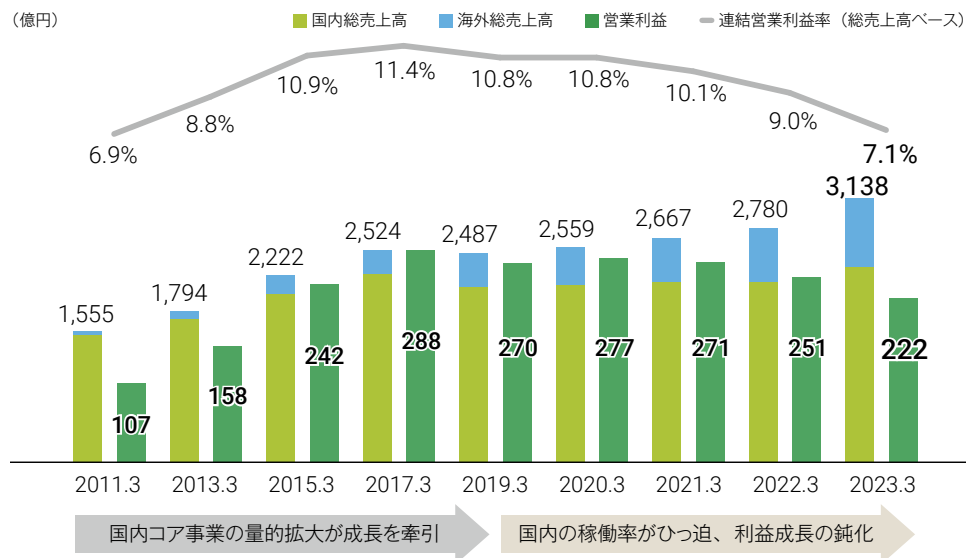
しまえば、お客様の変化に対応できず、瞬く間に支持されない状況になってしまうのではないかという危機感を持っています。私たちはトップメーカーとして、変化し、挑戦し続けなければなりません。

私たちには長年かけて培われた強いブランドと、自然原料への専門性やものづくり、加工技術という経営資源があります。これに加えて、グループの成長にとって最も重要な資源は、人財だと考えています。私は、カルビーグループには素直で真面目な人が多く、外から来た人も分け隔てなく受け入れる企業風土があると考えています。一方で、新しいことに自分から踏み込んでいくことに躊躇する人が多いことが課題だとも思っています。

社長に就任してから真っ先に行ったことの一つに、従業員と私を含めた経営層とで直接対話する「車座ミーティング」があります。国内外の拠点を回り、1回当たり30名程度の従業員と文字通り車座になり、変革への意識の浸透を図っています。挑戦する企業風土を醸成し、根付かせていきたい。従業員にはさまざまな機会を通じて、「失敗を恐れず、新しいことに挑戦してほしい」と呼び掛けています。小さな一歩だとしても、自ら踏みだす、挑戦すること。カルビーグループが誇るブランドも、そのように誕生してきたのだと確信しています。

カルビーグループの競争優位性の源泉であり、今後の成長の原動力となるのは人財です。一人ひとりの多様性を活かした「全員活躍」の考え方のもと、戦略人財として特に、将来の経営を担える経営人財、カルビーのDNAと知見を活かしてグローバルに活躍できるグローバル人財、また、デジタル技術を活用して価値創造ができるDX人財の育成を強化していきます。また、カルビーグループには、以前からC&A（コミットメント&アカウンタビリティ）という評価制度があり、従業員一人ひとりがコミットメントを宣言し、確実に実行していくという仕組みがあります。ここに、これまで以上に高い視点で挑戦を促す仕組みを取り入れ、従業員の自律的な成長を会社の成長につなげていきたいと考えています。

CEO メッセージ



■ これまでの振り返り ■

国内コア事業については、2017年3月期以前は大きく生産量・販売量を拡大することで生産性の向上を進め、売上高・営業利益の成長を実現してきましたが、その後はともに頭打ちとなっています。この主たる要因として、生産設備の稼働率向上により、既存ブランドの量的拡大を図る利益創出モデルが限界となったことが挙げられます。また近年は、原材料・エネルギー価格の高騰や新型コロナウイルス感染症拡大による行動制限等の影響を受けました。これらのコスト上昇に対しては、動向を見極めながら機動的に価格改定を行い、収益性の改善に努めています。足元の対応に加え、持続的な成長には中長期的な視点が必要だと考えています。

一方、海外事業は2019年3月期の海外売上高比率16%から、2023年3月期には26%へと成長しました。一定の成果を出してきましたが、世界の市場におけるCalbeeブランドの存在感を高めるために、チャンスは多く残されています。

■ Change 2025 — 3カ年の変革プラン — の実行 ■

カルビーグループを再び成長軌道に乗せ、持続的に成長できる企業にするためには、新たな利益構造への転換を進めなければなりません。国内コア事業の収益性を磨き、海外や新規領域などの成長領域に投資を振り向け、2030年には持続的に成長できる事業ポートフォリオへの転換を進めたいと考えています。

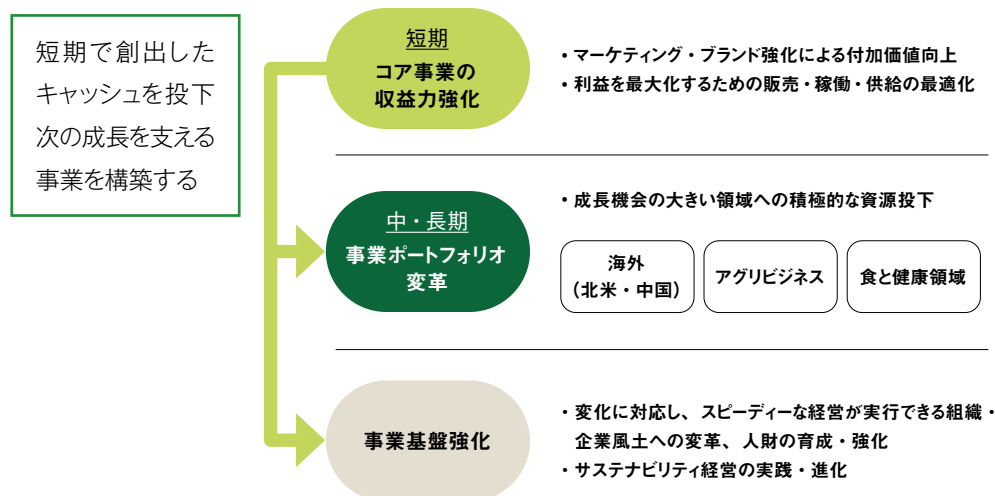
まず、2030年に向けた最初の3カ年（2024年3月期～2026年3月期）を構造改革期とし、次なる成長に備える時期として、変革プランを着実に進めていきます。重要な課題は、大きく3つあります。

CEO メッセージ

1つ目は、収益力の強化です。特に国内コア事業において、従来の廉価販売、SKU*拡大による量的成長の考え方から脱却し、カルビーブランドを再強化します。それによる付加価値の向上とサプライチェーンの最適化により収益力の強化を進めます。2つ目が、事業ポートフォリオの変革です。国内市場に重きを置いてきた組織・資源配分からの転換であり、北米と中国を中心とした海外市場と、アグリビジネスや食と健康などの新規領域への資源配分を高めます。そして、3つ目が、事業基盤の強化です。変化に対応してスピーディーな経営を実行し得る組織への変革と、戦略人財の育成、そして経営の根幹となるサステナビリティ経営の進化です。

2030年に目指す方向性自体は、これまで考えてきたことを大きく変えるものではありません。今一度、カルビーグループとしての存在意義や強み、そして市場のニーズや成長機会を見極めることで、注力すべき領域を明確にし、経営資源を集中させていきます。

* 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。



国内コア：顧客ニーズ起点でのブランド強化と 販売・稼働・供給の最適化

国内コア事業が直面している構造的課題には、過大なSKU数、生産キャパシティの不足等があります。国内コア事業のSKU数は年間1,300を超えていたところから、今後はお客様のニーズ起点で、この中の200から300程度の見直しと絞り込みを行います。そして、これまで築き上げてきたブランドの力に甘んじることなく、マーケティングやブランディングの領域への投資を加速し、その価値をお客様に伝えていきたいと考えています。そして、おいしさ楽しさだけではなく、サステナビリティを踏まえたものづくりや品質についてもしっかりと訴求し、お客様にその価値を認めていただいて手に取っていただける、長く愛されるブランドであり続けたいと思っています。

生産キャパシティの拡大に向けては、新工場「せとうち広島工場」が2025年3月期に稼働開始予定です。DX活用による自動化、省力化によって生産性向上や労働環境の改善を図り、サステナビリティを重視した次世代型工場の基盤を構築していきます。

これらの基盤の再強化を進めると同時に、事業の進め方を大きく変えていかなければなりません。その中心となるのが、利益を最大化するための販売・稼働・供給の最適化です。量的拡大への依存から脱却し、限りある原料・設備等を最大限活用し、お客様と当社の双方に価値を提供できる新たな事業モデルに変革していきます。

海外：日本発ブランドの価値を世界に届けたい

国内で広くご愛顧いただいている日本発のスナック菓子・シリアル食品のおいしさ楽しさを、より広く海外にもお届けしたい、これがカルビーグループとしての海外事業を拡大す

CEO メッセージ

る大きな意義であると考えています。海外事業に関しては、まずは製品の認知を広げていくための基盤を確立し、売上の拡大に注力します。

現在、海外では、9つの国・地域で展開しておりますが、特に、今後成長市場である中華圏、北米を中心に経営資源を投下していきます。中国では、これまではインバウンド需要をきっかけに、カルビーの-snack菓子、シリアル食品の認知が高まりました。今後はSNSやKOL等を活用したプロモーション投資を重点的に行うことで、さらなる認知度アップを図り、現地や周辺エリアでの生産基盤の拡大も行っていきます。北米では健康志向の中で、私たちのsnack菓子ブランド「Harvest Snaps」が健康を意識した“Better For You”カテゴリーとして一定の認知度を得ており、成長軌道に乗っています。このブランドを活かし、パフやトルティーヤなどへのラインアップ拡大を図ります。さらに、中華圏、北米を中心として、「じゃがりこ」や「かっぱえびせん」「フルグラ」などの日本発ブランドの海外展開を強化していきます。なかでも「じゃがりこ」を中長期的にはグローバルブランドへと育成する方針です。

■ 新規領域：アグリビジネスと食と健康領域への注力 ■

新規領域については、お客様の食に対するニーズと私たちのバリューと強みに基づき、アグリビジネスと食と健康の領域を注力する領域と決めました。アグリビジネスでは、昨今の気候変動や地政学的課題から、改めて国産原料の重要性が高まっています。カルビーグループが培ってきたばれいしょの専門性を活かし、生産者との共創によって、ばれいしょ、甘しょ、豆等の付加価値の高い素材ビジネスを進めています。ばれいしょ調達の拡大、安定化を図りながら、外食、中食等のBtoBビジネスやより付加価値の高い商品の展開を進め、新たなばれいしょのビジネスモデルの確立につなげたいと考えています。

次に、食と健康の領域は、これまでも当社では「フルグラ」を中心に展開してきた分野ではありますが、今後は本格的に新規事業の創出を進めていきます。2023年4月には、グラノーラのD2C販売サービス「Body Granola」を開始しました。個人の腸内環境を検査し、エビデンスに基づき、一人ひとりの健康状態に適したグラノーラを提供するサービスであり、健康志向の高まりや嗜好の多様化の中で、成長機会は大きいと見ています。食に関する専門家や外部研究機関等と協働しながら、人々の健やかさに貢献する新たな可能性に挑戦していきます。これはカルビーグループの企業理念を実現する事業でもあります。

■ 事業基盤強化：すべての事業を支える基盤であるサステナビリティ ■

持続的な成長のための事業基盤として、サステナビリティ経営の進化を目指します。私たちの事業は、自然の素材を活かして商品をつくり、お客様に価値をお届けすることであるため、自然環境や社会へ配慮したバリューチェーンを構築することが、事業を支える最も重要な基盤となります。特に、気候変動への対応は、カルビーグループにおいては非常に重要な課題です。世界中から原料を調達していることから、サプライチェーン上の人権問題への対応にもさらに力を入れなくてはなりません。

加えて、お客様の健康に対してもつくる側の責任があります。健やかなくらしに貢献するため、製品塩分量の削減を進めており、代表商品のポテトチップスでは、塩分はひとつまみ（60g中0.5g）に抑えています。今後も素材の良さを活かした、心と体に良いものを提供し続けていきます。

カルビーグループでは、サステナビリティ経営に関する重要テーマとして、5つのマテリアリティを定めています。2020年に特定したマテリアリティを、近年の人権や生物多様性

CEO メッセージ

に関する社会課題の高まり等を踏まえて、当社にとって対応の重要性が高いテーマを追加し、新たに5つのマテリアリティと13の課題を特定しました。

■ 100年を超えて、ステークホルダーとともに成長する企業へ ■

カルビーグループは、食を通じて社会課題を解決することで、経済価値と社会価値を両立し、新たな食の未来をつくりだしていきます。私は、カルビーグループを100年を超えて成長する企業にしたいと考えています。これからの不確実な時代に向けた羅針盤として「NEXT Calbee & Beyond」を掲げました。今後、カルビーグループのイメージを大きく変える歩みを進めること、継続的に成長する強い企業を目指していくこと、これらの思いを込めています。そのためには、この3カ年の成長戦略「Change 2025」において、事業プロセス、組織、人財の面において着実に構造改革を行い、次なる成長に向けた事業基盤づくりを行うことが不可欠です。この統合報告書をきっかけに、株主や投資家の皆さまとの対話を大切にし、時には厳しいご意見も受け止め、ご理解をいただきながら進めていきます。

これからも、お客様にとって価値のある製品をお届けし続けるために、カルビーグループは変わり続けていきます。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、カルビーグループの将来の成長に向けた取り組み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。

2023年10月

代表取締役社長 兼 CEO

江原 信



特集：共創で拓くカルビーグループの可能性

カルビーグループは今後もお客様に価値ある製品を提供し、事業成長を続けるために、生産者やお客様、従業員といったステークホルダーと新たな価値を共創していきます。この共創を通じて、これまでに培った強みを強化するとともに、さらにその先の新たなカルビーグループへと変革を進めていきます。



Co-Creation

アグリビジネス

生産者 × フィールドマン

商品開発・ブランド価値

お客様 × 製品開発・マーケティング

人財・企業文化

従業員 × 経営陣



Co-Creation 1 安定的な原料調達と持続可能な農業を「創る」



気候変動の増大や国内生産者数の減少など環境変化の中、「フィールドマン」と呼ばれるばれいしょ栽培の専門家が、全国約 1,700 戸のばれいしょ契約生産者と二人三脚で、原料の安定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。



契約生産者のパートナーとしての専門家たち

カルビーグループの年間の国内ばれいしょ調達量は約 35.2 万トン（2023 年 3 月期）でこれは国内ばれいしょ生産量の約 18% にあたります。国内の農業人口は少子高齢化により、これから減少していくことが予想されており、ばれいしょは他の農作物と比較して栽培に重労働を要することから、ばれいしょの農家戸数、作付面積は全国的に見ると減少傾向です。加えて、気候変動の影響や原料調達の地政学リスクが大きくなっている中、今後、日本国内でのばれいしょの安定的な調達を維持、拡大することはカルビーグループの事業展開において重要であり、同時に、このことは持続可能な農業への貢献にもつながると考えています。

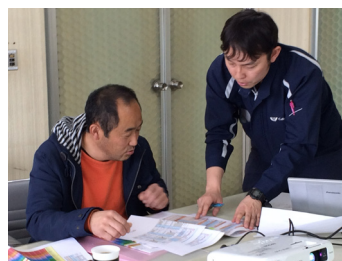
カルビーグループのばれいしょ調達を担うのが、グループ会社であるカルビーポテトです。ばれいしょについての専門性を有するエキスパート集団として、40 年以上にわたって契約生産者を支援してきました。ばれいしょ育成の専門家であるフィールドマンが日々契約生産者のもとを訪れ、より良いばれいしょを生産するための栽培技術指導や収穫の支援等のさまざまなサポートを地域密着で行っています。現在、北海道を中心に、全国で約 50 名のフィールドマンが活躍しています。

特集：共創で拓くカルビーグループの可能性

データに基づく科学的栽培の推進とIoTを進める

カルビーグループは中長期的に安定した原料ばれいしょ収量の確保と農業の活性化に向けて、契約生産者と協働して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ます。

科学的栽培の推進については、契約生産者の栽培情報を一元管理することで、データに基づくアドバイスを行っています。一例として、各契約生産者の土壌診断の結果をもとに、毎年フィールドマンが収量の増加が見込める適切な施肥設計を提案しています。特に近年は、肥料コストの高騰を受け、より効率的に施肥を行いたいという生産者が増えており、このことは栽培の効率化と持続可能な農業の両面での貢献にもつながっています。また、ばれいしょにとって適切な土壌水分量を維持するため、土壌水分計から生産者のスマートフォンへかん水を行うタイミングをお知らせする等のIoTを用いた支援も行っています。フィールドマンにとって、これまで培ってきたばれいしょの専門性に加え、データに基づいた契約生産者との協働がさらに求められています。



契約生産者へ施肥設計を提案する
フィールドマン

カルビーグループ自らばれいしょ品種の開発に挑む

カルビーグループ初の自社開発加工用品種である「ぼろしり」は、2003年に人工交配によって誕生し、育成された品種であり、2015年には北海道優良品種にも認定されています。2016年から本格的な栽培が始まり、現在では北海道を中心に広く普及しています。「ぼろしり」は、ジャガイモシストセンチュウやそわか病といった病害虫に抵抗性があることに加え、比較的大きさが揃っていることから収穫時の手間が少ない等の特徴があります。作る側である生産者の課題を解決し、使う側のカルビーとしてもさまざまなメリットのある品種であると言えます。



北海道で収穫された自社開発品種「ぼろしり」

現在、カルビーグループでは「ぼろしり」に続く新たな品種の開発にも力を入れており、2030年までに、気候変動に適応したばれいしょの新たな品種を4品種出願登録することを目指しています。



持続可能な農業への貢献とアグリビジネスへの挑戦

これらの取り組みの結果、カルビーグループとしての北海道のばれいしょ契約面積は、継続的に伸長しています。今後も中長期的にばれいしょ調達量の拡大を行いながら、スナック菓子だけでなく冷凍フレンチフライや、ポテトセラミド（じゃがいもの皮に含まれる機能性成分）の活用といったばれいしょの出口の開拓・拡張を行い、生産者との共創によって新たなばれいしょのビジネスモデルを創造したいと考えています。

また、成長戦略の一つの柱としてアグリビジネスへの挑戦を掲げています。これまで培ってきたばれいしょの専門性、知見を活かし、ばれいしょだけでなくより広い素材へ

と事業を拡張していきます。具体的には、豆やコーンといった原料は現在、海外からの輸入に依存する比率が高く、これらの原料の国産比率向上とそれを利用した製品化に機会があると見ています。豆、コーンはばれいしょの契約生産者が輪作で栽培することが多く、カルビーグループが有する生産者とのリレーションを活用することができる点が当社の強みです。

将来的には、まだ十分に活用されていない未利用資源に新たな価値を付加すること、契約生産者や農業協同組合との連携を活かして原料の国内調達を拡大し、自然素材プラットフォーマーとして、持続可能な農業と食料の安全確保に貢献することを目指しています。

VOICE



カルビーポテト（株）
芽室支所 支所長

田岡 宏崇

契約生産者の皆さまとともに、 ばれいしょの品質を守る

カルビーグループはばれいしょ収量を増やすだけでなく、より品質の高いばれいしょを求めています。そのためには契約農家の皆さまの協力が欠かせません。フィールドマンとして、栽培に関する豊富なデータを活かして、収量の増加や農業の省力化につながる提案に日々努めています。まずは、私自身を信頼していただくことが第一歩であると考え、契約農家の皆さまとの関係性を構築することに力を注ぎ、それぞれの悩みに寄り添う対応を心がけてきました。そういった積み重ねがより質の高いばれいしょの安定調達につながるだけでなく、契約農家の方々の発展にもつながることに大きなやりがいを感じています。

契約生産者の皆さまの声

フィールドマンはばれいしょのプロ。ノウハウがあるので、聞けば応えてくれる安心感があり、ばれいしょ栽培におけるかけがえのないパートナーです。

ばれいしょ育成に大事なのは、病気などを未然に防ぐ土壌づくりです。毎年土壌診断を行って、フィールドマンと相談しながら、施肥などを進めています。

フィールドマンには、普段の情報交換以外にも、他の農場を見せてもらったり、ばれいしょの育成について多くの気づきをもらっています。



特集：共創で拓くカルビーグループの可能性

Co-Creation 2 長く愛されるブランドを「創る」



カルビーのポテトチップスの原点である

「ポテトチップス うすしお味」。

持続可能なサプライチェーンへの取り組みも強化するなど
お客様のニーズや環境の変化を捉えた製品づくりを通じて、
長く愛されるブランドとして進化を続けています。



お客様の声・ニーズとともに進化してきたものづくり

当社の代表的な製品である「ポテトチップス うすしお味」は、1975年の発売以来、今も多くの方に愛される製品としてロングセラーを続けています。このロングセラーには、常にお客様のニーズやフィードバックを商品企画・開発へ反映し、品質向上の追求とブランドの強みを磨いてきた背景があります。

カルビーではお客様のニーズを深く知るために、お客様相談室、小売店舗での店頭活動など、お客様との接点を多く持っています。

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、2023年9月時点でダウンロード数は57万を超えました。デジタル化やSNSの普及に伴う消費行動の変化や、お客様のニーズが多様化している現代においては、個々のお客様をより深く知り、新たな価値をともにつくることが重要であると考えています。本プログラムを通じて、お客様をより深く知ることができるようになり、新たな製品開発やマーケティング活動につなげています。



特集：共創で拓くカルビーグループの可能性

そして、カルビーグループの企業理念にある通り、おいしさと楽しさだけでなく、お客様の健やかさにも配慮する製品を提供していくことが私たちの使命です。その中で、カルビーグループの主要製品であるポテトチップスは、一般的に塩分が高い食品であるとお客様が多いことも事実です。これに対して、2019年にはうすしお味を感じる塩味はそのままに、塩分量を一袋60グラム当たり0.5グラム（ひとつまみ程度）に減量するリニューアルを実施しました。そして2022年には、より少ない塩分量で塩味を感じやすくするなど、素材が本来持つおいしさをより引き立つように改良しています。



「ポテトチップス うすしお味」の主な変遷

- 1975年 ポテトチップス事業に参入
- 1984年 品質向上のため、国内菓子業界で初めて採用したアルミ蒸着フィルムで本格生産開始
- 1996年 製造年月日と賞味期限をパッケージ表面に記載
- 2007年 生産者の顔が見えるトレーサビリティ情報の掲載開始
- 2015年 40周年を迎え、持ち味である軽い食感をさらに活かした味付けに
- 2020年 GHG排出量削減に向けてパッケージサイズを変更
- 2022年 RSPO ラベル^{※1}を表示

※1 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) 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に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。

変わらない味を守る取り組み

うすしお味をはじめとしたポテトチップスは、カルビーブランドの顔であると同時に、年間約900億円（2023年3月期）の売上高を計上し、国内コア事業の柱としての重要な役割を担っています。

「ポテトチップス うすしお味」については、2009年に実施した消費者調査をもとに、社内で守るべき基準「ゴールドスタンダード」を定めています。これは、カルビーがつくるポテトチップスの見た目、味、食感などに関する品質の条件を定めたものです。原料であるばれいしょは、季節によって水分量や味が変動するため、年間通じて国内すべての工場での基準をクリアするように、工程や製法を微調整しながら製造しています。2022年には「ベーシックポテトチップス^{※2} バリュアアッププロジェクト」として、改めて消費者調査を実施した上で、ゴールドスタンダードの品質基準を再認識し、その価値をお客様に伝えるための取り組みを進めています。

※2「ポテトチップス うすしお味」「ポテトチップス のりしお」「ポテトチップス コンソメパンチ」など、カルビーのポテトチップスの定番と位置付ける製品の総称

おいしさの大前提は、持続可能な原材料を使うこと

カルビーのポテトチップスのパリッとした食感に欠かせないのは、スライスしたばれいしょを揚げる食油であり、その食油に多く使われているのがパーム油です。パーム油は、アブラヤシの果実から採れる油の総称で、単位面積当たりの収穫量が多く、生産効率

特集：共創で拓くカルビーグループの可能性

が高いことから世界最大の油脂原料です。カルビーグループではパーム油を年間約4万トン調達、使用しています。しかしながら、近年、パーム農園の開発に起因する環境破壊、強制労働や児童労働などの人権侵害が大きな社会問題として指摘されています。

カルビーグループでは、環境や人権に配慮した認証パーム油を2030年までに100%使用とする目標を掲げ、2022年4月には国内全工場にマスバランス方式^{※3}での認証パーム油への切り替えが完了しました。これを受けて、2022年9月より、「RSPOラベル」を「ポテトチップス うすしお味」のパッケージに表示を開始しています。

自然の恵みを大切に活かし、変わらないおいしさをお客様にお届けするため、その前提として、環境、社会、人権に配慮した原材料調達への取り組みや持続可能なサプライチェーンの構築を続けていきます。

※3 マスバランス方式：製造・流通過程で認証パーム油と非認証パーム油が混合される認証モデル。物理的には非認証パーム油も含んでいるが、購入した認証パーム油の数量は保証される方式

VOICE



執行役員 CTO 兼
研究開発本部長

中野 真衣

日本一のポテトチップスをお届けしたい

カルビーでは、工場間の品質のバラツキを防ぎ、全工場で安定したおいしさをつくるため、各工場生産された製品を試食し、フィードバックする活動を毎週続けています。昨年実施した消費者調査での一番大きな収穫は、お客様がカルビーのポテトチップスの特徴である「食感」の良さを選んでいただいていることが再認識できたことです。これからも常にお客様の声に耳を傾け、期待に応える新しい価値を提供し、日本一のポテトチップスをお届けしていきたいと考えています。



マーケティング本部
スナック1部
ポテトチップスチーム
ブランドマネジャー

井上 真里

製品の価値をお客様に伝える

中長期的に見れば国内は少子高齢化が進み、近年は原材料価格の高騰による値上げの影響もあり、ポテトチップスの拡大にはいくつかのハードルがあると思います。このような中で、カルビーのポテトチップスの良さは何か、お客様に何をどのように訴求していくべきかを検討しています。特に、私たちの製品の強みである「食感」の良さを表現することが重要と考え、「パリッといこう!」という新たなスローガンを打ちだし、CMやパッケージにも使用しています。今後も新しいお客様にベーシックポテトチップスを手に取っていただき、その価値を実感していただきたいと思っています。

Co-Creation 3 全員活躍の企業文化を「創る」



カルビーグループでは、
 企業の成長に最も重要な資産は人財であるという認識のもと、
 従業員の「全員活躍」を推進しています。
 社内における立場を超えた対話と、
 人と組織におけるさまざまな取り組みを通じて、
 価値を創造できる人財の育成と企業文化の変革を目指しています。

▶ 人と組織における課題と主な取り組みについては P47 参照



従業員一人ひとりと対話し、変革の必要性を伝える

これまで、CEOをはじめとした経営陣が各工場、各支店に赴き、全員を集めてのタウンホールミーティングを行うなど、従業員の生の声に経営陣が耳を傾ける機会を設けてきました。参加人数が多いため従業員側に発言のチャンスが少なく、十分な対話の場とすることができていませんでした。

このような課題を解消するために、2023年4月から新たな経営体制がスタートし新社長に就任した江原 CEO は、1回当たりの参加人数を30名程度に絞り、全員参加型の「車座ミーティング」を、国内・海外すべての事業所で実施することとしました。江原 CEOをはじめとした経営陣が各地に赴き、従業員全員と対面で意見を交わすことにより、これからカルビーが挑む企業変革に向けて、全体方針や成長戦略の理解、浸透を図っています。2023年4月から8月末までに42回実施し、参加人数は約1,100名に上っています。

「車座ミーティング」は経営陣と従業員が同じ場所に、文字通り「車座」で座り、経営陣の考え方ははじめ、従業員が感じているカルビーグループの課題などをざっくばらんに話し合う場です。従業員の質問の一つひとつに、経営陣は自分自身の言葉で丁寧に答えつつ、ときには社員に問いかけ、対話を行っています。

特集：共創で拓くカルビーグループの可能性

変革を自分事化し、挑戦を称える企業文化へ

カルビーは、新たな経営体制のスタートに合わせて、3 年変革プラン「Change 2025」を公表しました。これまで当社では、すべての多様な人材が能力を発揮して、組織や会社の成果を生み出す全員活躍を推進してきましたが、「Change 2025」の実現に向けては、全員活躍の考えを基盤に、変革をより自分事化することが重要と考えています。

今回、変革プランの公表と同時に、「でる芽を、愛でる。」という従業員に向けたスローガンを掲げ、従業員の挑戦を促し、それを称える企業文化の醸成を目指しています。江原 CEO からは、「失敗を恐れず、挑戦すること」の大切さを訴え、従業員一人ひとりの“挑戦の芽”を会社として応援していく姿勢を伝えています。参加した社員にとっては、自分自身が変革に向けてどのように挑戦できるのかを考える機会となっています。



心理的安全性と対話の場を重視

カルビーでは「車座ミーティング」だけに留まらず、役職者とメンバーの対話を重視しています。その取り組みの1つが2019年に導入した「1on1ミーティング」です。従来の面談は業務の進捗管理が中心だったのに対し、1on1ミーティングはメンバーの成長やキャリア支援を目的とした対話の場としています。また2022年より職場における心理的安全性の浸透に力を入れており、役職者とメンバーとのコミュニケーションのみならず、チーム内で多様な意見や価値観を認めながら、互いに成長できる職場環境にもつなげています。



代表取締役社長
兼 CEO

江原 信

対話を通じて得られた資産

一人ひとりの従業員の表情が見える距離で対話をしたい。そのような思いでスタートした「車座ミーティング」でしたが、回を重ねるたびに、新たな気づきや発見があり、経営層の考えていることが正しく伝わっているだろうか、従業員の思いに耳を傾けているだろうかと改めて考える契機となりました。今後は、この対話の場で得られた気づきを仕組みや体制に落とし込み、カルビーの風通しの良い企業文化をさらに良くして、全員が活躍し、挑戦できる企業風土に変えていきたいと感じています。

特集：共創で拓くカルビーグループの可能性

VOICE



経営陣の考えを直接聞ける、
若手からも発信しやすい場

研究開発本部
正岡 汐里

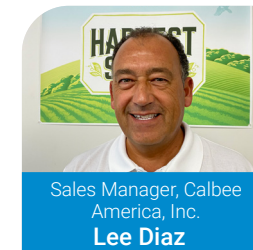
少人数で若手でも発言しやすい雰囲気の中、経営陣の考えを聞くことができ、自分自身の働きがいにつながると感じました。今後は生産ロス、廃棄ロス削減の観点から、原料の新たな利用方法を探し、新しい事業や新たな商品・サービスを開発できるよう、知見をもっと深めていきたいと思いました。



海外にもっと目を向けて
いきたいと感じる機会に

次世代生産プロジェクト
技術開発部
榑原 舞子

直接話を聞くことで、メッセージに込められている経営陣の思いを知ることができました。また、他の参加者からの視点の違う質問も勉強になりました。車座ミーティングを通して、次世代の生産体制に携わる一員として、もっと海外にも目を向けないといけないと感じました。



カルビーグループの一員として
米国での成長に貢献したい

Sales Manager, Calbee
America, Inc.
Lee Diaz

「じゃがりこ」は米国市場で大きな成長の可能性があると感じており、CEO との車座ミーティングを通じて、一層「じゃがりこ」の販売拡大に注力していきたいと感じました。カルビーグループの一員であることに感謝し、一丸となって共通の目標に向かっていきます。



SECTION 2 カルビーグループの価値創造

カルビーグループは、人々の健やかな暮らしに貢献するため、
新たな価値を創造するサステナビリティ経営を根幹に据えています。
すべてのステークホルダーとともに次なる成長に向けて変革を進めることで、
2030 ビジョンの実現に挑戦しています。



2030ビジョン



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

成長戦略

2023年度～2025年度

Change 2025

次なる成長に向けた事業構造改革

サステナビリティ経営

持続的成長と持続可能な社会を実現し、ステークホルダーとともに新たな価値を創造する

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。

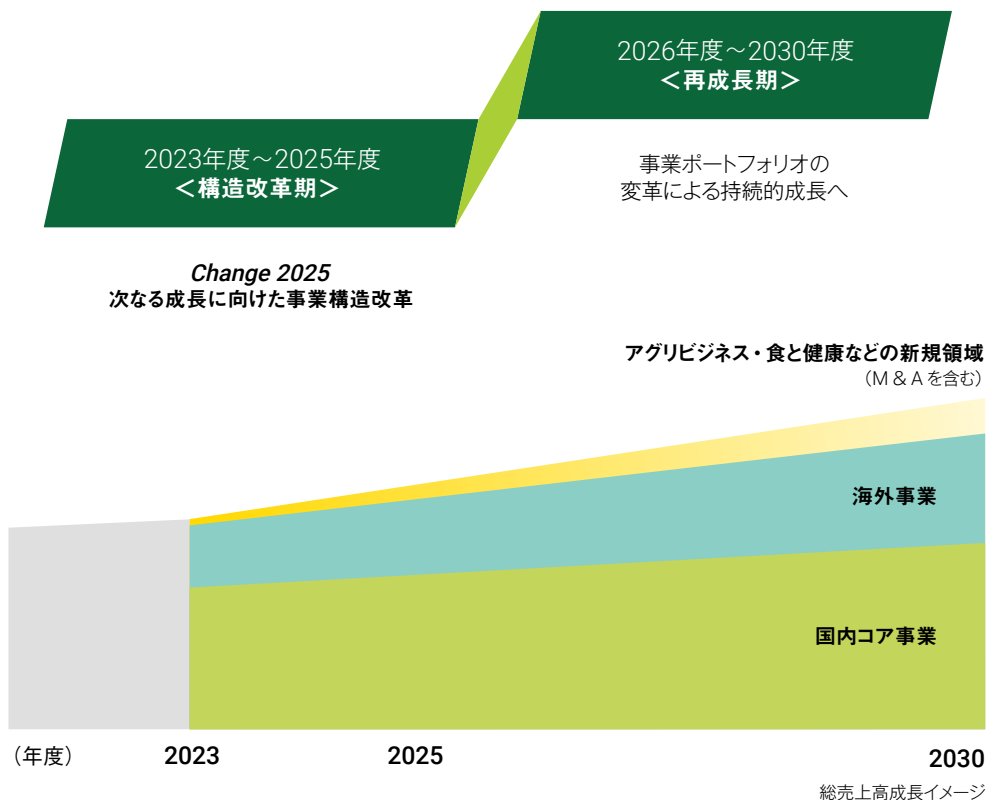


成長戦略 Change 2025

カルビーグループは、2023年2月に2030ビジョン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。

2023年度～2025年度を「構造改革期」、2026年度～2030年度を「再成長期」と位置づけ、最初の3カ年の改革期を「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。

2030年に向けたロードマップ



成長ガイダンスと重点方針

成長ガイダンス (2023年度～2025年度)	
オーガニック売上成長率	+4～6%
連結営業利益成長率	+6～8%
ROE	10%以上

4つの事業の重点方針

主要KPI

1) 国内コア事業	2) 海外事業	新規領域	
		3) アグリビジネス	4) 食と健康
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	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	自然素材プラットフォームの拡張に向けた基盤強化	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
国内営業利益成長率 +6～8%	海外売上高比率 30～35%	新規領域売上高比率 5%	



成長戦略 Change 2025

これまでの振り返り：企業としての課題点

1. 新たな価値の創出による付加価値の向上が進まず、廉価販売や SKU 拡大による量的成長の戦略から脱却できなかった
2. リソース配分が国内に偏重し、新たな成長領域へのリソース投下が不足していた
3. 組織・仕事を守り・内向きになっており、変化への対応力が弱く、変革を実行する事業基盤や仕組みが不足していた

成長戦略 Change 2025 ～ 3 年変革プラン～

① 収益力強化

国内コア(スナック菓子・シリアル食品)事業においては、量的拡大から脱却し、マーケティング、ブランド強化による付加価値向上を目指すとともに、限られた資産・資源を活用して、利益を最大化するための販売稼働・供給計画の最適化を図ります。

② 事業ポートフォリオ変革

中長期的に成長機会の大きい領域を、グローバル(特に北米、中華圏)、アグリビジネス(ばれいしょ、甘しょ、豆等)、食と健康に定め、積極的に資源を投下します。

③ 事業基盤強化

事業環境変化に対応した、スピーディーな経営を実行する組織へと変革し、戦略人財(経営人財、グローバル人財、DX人財)の育成・強化を促進します。また、事業活動を継続するための重要課題であるサステナビリティ経営の進化を促します。

TOPIC

事業基盤強化：グローバル人財育成に向けた取り組み

日本発のグローバルブランドを海外に展開するためには、カルビーグループの強みを海外に展開し、それを現地のニーズに合うようにローカライズさせる必要があり、カルビーの「智の泉」を有する人財を海外に配置し、現地従業員にカルビーグループのDNAを浸透させることが必要です。

2022年度からリーダー層向けの「コア人財グローバル化プログラム」と若手層向けの「グローバルマインド醸成プログラム」を開始しました。「コア人財グローバル化プログラム」は、現在国内で活躍しているリーダー層に向けて、グローバルマインドの醸成に加えてリーダーとしての異文化での対話力や交渉力、説得力を高め、ビジョンを伝える役割を担うための研修プログラムを行い、最終的にグローバル人財候補者の特定と育成プランの策定を行っています。年間約10名の海外マネジメント人財を育成し、2030年までに80名程度のグローバル経営人財を輩出する計画です。

「グローバルマインド醸成プログラム」は、グローバルマインドセットを目的とした若手社員中心のプログラムです。異文化での協働体験のワークショップや海外で活躍する社員との座談会等を通じて、国内中心の視点から脱却し、グローバルでの事業展開の自分事化とグローバルタレントのプールを創出することを目的としています。

グローバル経営幹部人財

「コア人財グローバル化プログラム」
海外マネジメント人財「グローバルマインド醸成プログラム」
海外スタッフ人財

財務戦略

「Change 2025」で掲げている通り、カルビーグループでは、国内コア事業の収益性向上を高めることにより創出したキャッシュで、グローバルおよび新たな領域への投資を進め、持続的に成長できる事業ポートフォリオへと変革していきます。同時に、株主還元の充実と資本効率の向上を図り、企業価値の最大化を目指します。

資本効率と収益性向上の追求

当社は、ROE（自己資本利益率）を重要な経営指標の一つとしており、成長戦略「Change 2025」において2026年3月期にはROE10%以上を目標として掲げています。

2023年3月期のROEは8.5%で、2017年3月期の14.9%から低下傾向にあります。いまだ資産水準は高いレベルにあり、総資産回転率および財務レバレッジは低水準で推移しています。さらに、新型コロナウイルス感染症拡大によるインバウンド需要の減少、未曾有のコスト高騰、天候不順に伴うばれいしよ不足等の外部環境悪化の影響を受け、国内の収益性が低下したことが、ROE低下の要因となっています。

ROEの向上については、収益性の向上、資産効率の向上、財務体質の強化の3つの観点で施策を実行していきます。

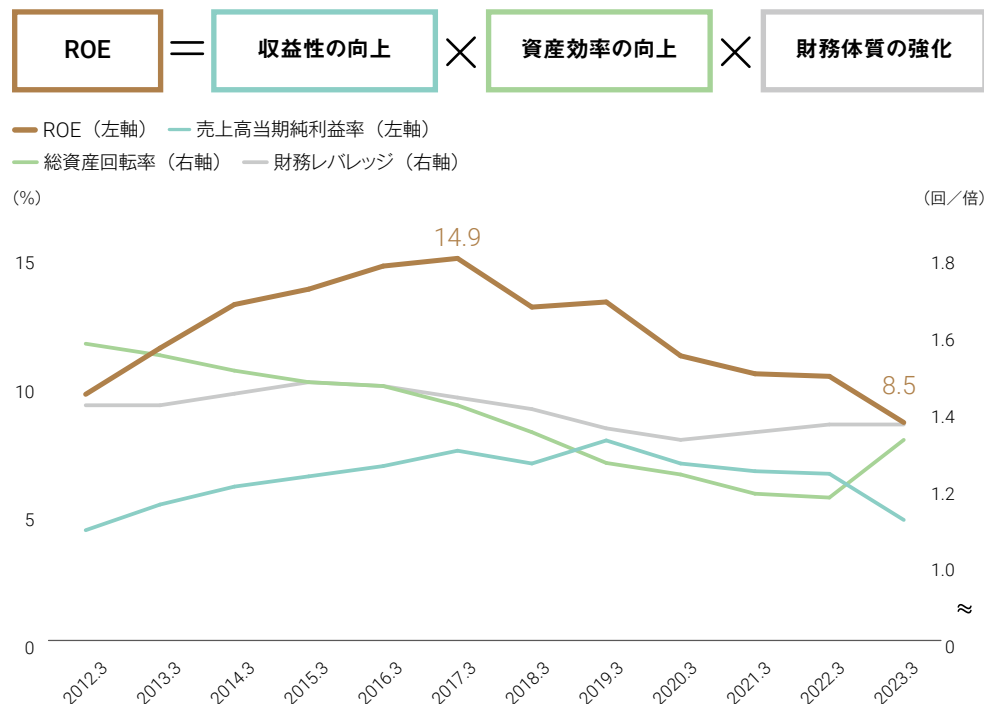
収益性の向上については、特に国内コア事業の収益改善に取り組みます。コスト高騰に対して追加の価格・規格改定を行うとともに、バリューチェーン全体での収益最大化、ブランドの付加価値向上、流通改革による販売費の効率化、そして、DX推進と自動化・省人化投資による生産性の向上・原価率の低減を目指します。

資産効率の向上に関しては、成長領域（海外・新規領域）に資源を集中投下していくとともに、SKU削減に伴う在庫回転率の向上や設備生産性の向上等、収益性の低い資産の見直しを行います。

また、現在カルビーグループは、ほぼ借入金のない財務状況ではありますが、今後の成長投資に対する資金需要については、借入を検討します。なお、借入を行った場合も

D/Eレシオで0.2から0.3倍程度の範囲を想定しており、安定的な財務体質を維持する方針です。同時に、機動的な自己株式の取得を含めた株主還元の充実を図ることで、財務体質を強化していきます。

ROEとその構成要素の推移



財務戦略

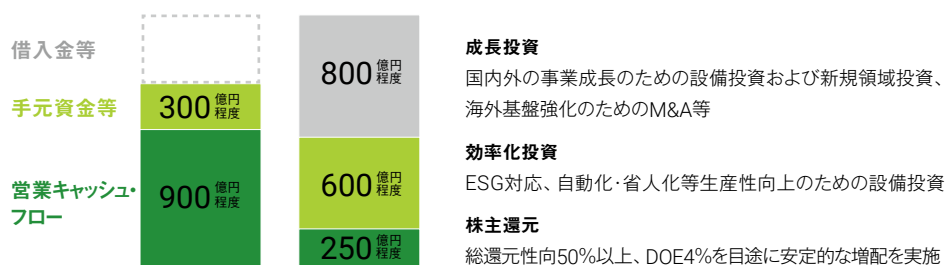
成長領域への投資

「Change 2025」では、2024年3月期から2026年3月期の3年間で創出する営業キャッシュフローは900億円程度を想定しています。これに手元資金等300億円、借入金等を活用し、成長投資、効率化投資、株主還元へ配分します。

今後3年間、国内コア事業に関しては、せとうち広島工場をはじめとするESG対応や生産性向上のための設備投資、「じゃがりこ」などの主力商品の製造ラインの増設、既存工場の自動化・省人化のための投資を進めていきます。海外事業に関しては、重点地域である北米・中国を中心に生産体制強化や効率化を目的とした自動化、労働環境の整備、新製品開発力の向上への投資を進めていきます。また、中長期での事業ポートフォリオ変革につながる研究環境の基盤強化、新規領域、M&A等の成長基盤獲得、人財育成やDX推進、S&OP構築といった長期的視野での投資も進めていきます。

投資案件の実行にあたっては、各リージョンでの投資の意思決定を迅速化しつつ、一定額以上の案件については、資本コストをベースに国ごとのハードルレートを設定して、投資審査会において事業評価を行っています。その後、金額規模に応じて、経営委員会や取締役会で決議し、主要な投資案件に関しては定期的に収益性をモニタリングする等、ガバナンス体制を整えています。

3カ年(2024年3月期～2026年3月期)のキャッシュアロケーション

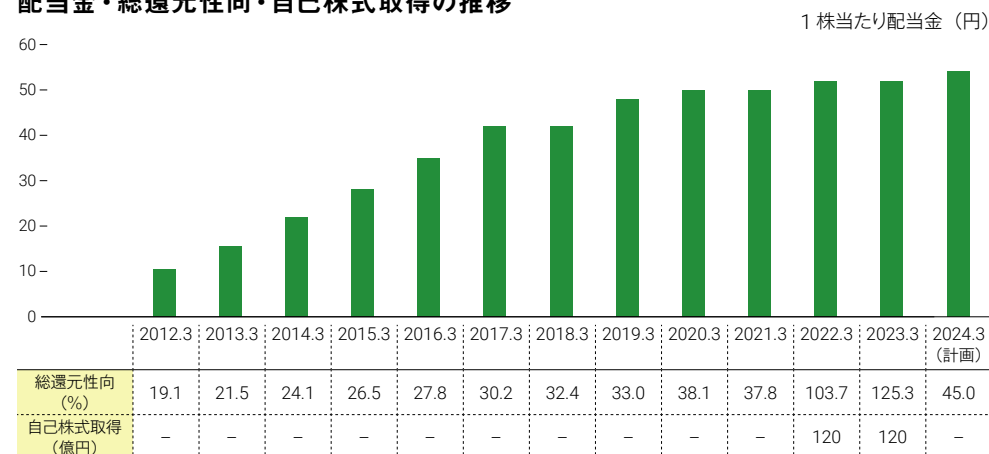


株主還元の充実

当社では、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題の一つとして認識しており、総還元性向50%以上、DOE4%を目途に、安定的な増配を方針として掲げています。

2012年3月期に上場以来、増配を継続しており、今後も配当による利益還元をベースに、機動的に自己株式取得等株主還元を検討していきます。なお、2022年3月期から2年間にわたり、240億円の自己株式取得を行いました。

配当金・総還元性向・自己株式取得の推移



事業別概況・戦略

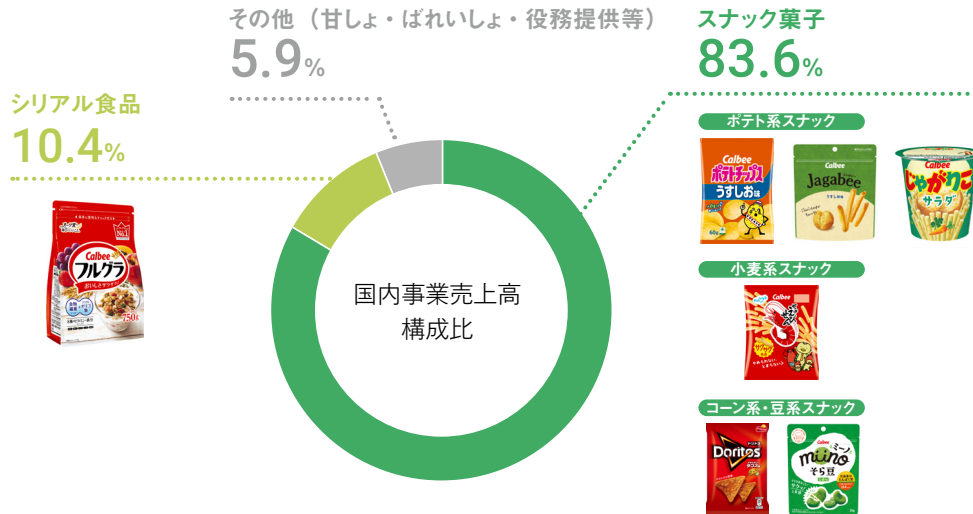
国内コア事業（スナック菓子・シリアル食品）

■ 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。スナック菓子で50%以上のシェアを有し、特にポテトチップス市場においては70%を超える高い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。

▶ 2023年3月期 国内事業業績

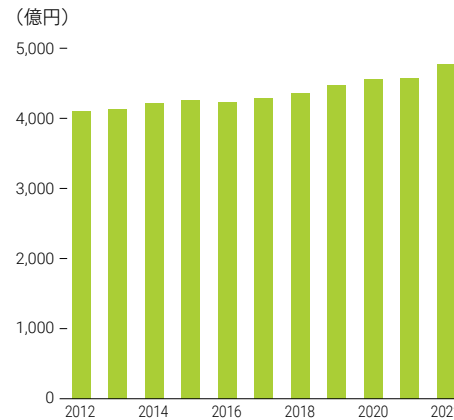
売上高	営業利益
2,071 億円 (前期比 +10.1%)	196 億円 (前期比△ 15.2%)



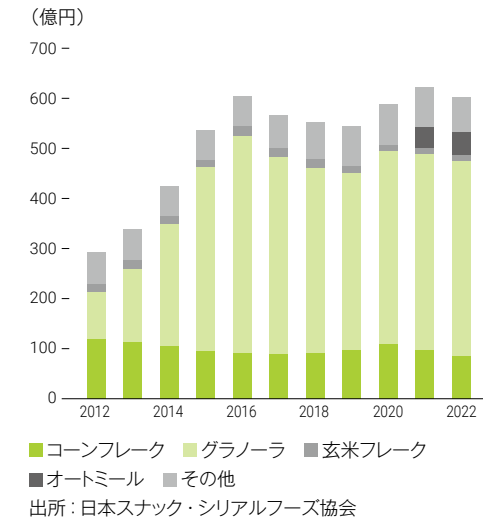
■ 事業環境

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 生活スタイルの変化による食の価値観の多様化 環境や人権等に配慮したサプライチェーン等、持続可能な社会に向けた取り組みへの関心の高まり インバウンド需要の増加による売上拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化に伴う需要の変化 自然災害や生産農家の減少などによるばれいしょ調達リスク 原材料・動力費などのコストの高騰 インフレによる消費マインドの縮小

▶ 国内スナック菓子市場



▶ 国内シリアル市場



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）



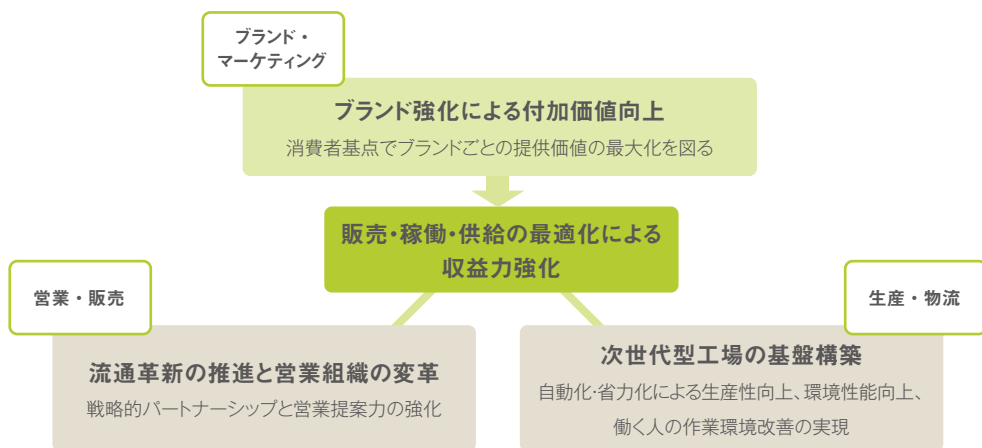
専務取締役
カルビージャパンリ
ジョン プレジデント

井本 朗

国内コア事業の収益力強化に向けて

国内事業では、ばれいしょ調達量の変動リスク、生産能力不足、労働人口減少、過大なSKU数といった構造的課題があります。限りある資源を有効活用するためには、まずはSKU数を適正なものにすることが重要と判断しています。SKU数の適正化により、限りある原材料・生産能力・人材・資金をよりブランド価値の高い製品へ投下することができます。

また、生産能力不足や労働人口減少の解消に向けては、中期的には設備投資も必要と考えています。生産効率向上だけでなく、働く人や環境に配慮した次世代型工場への転換に向けて基盤構築を行います。



TOPIC

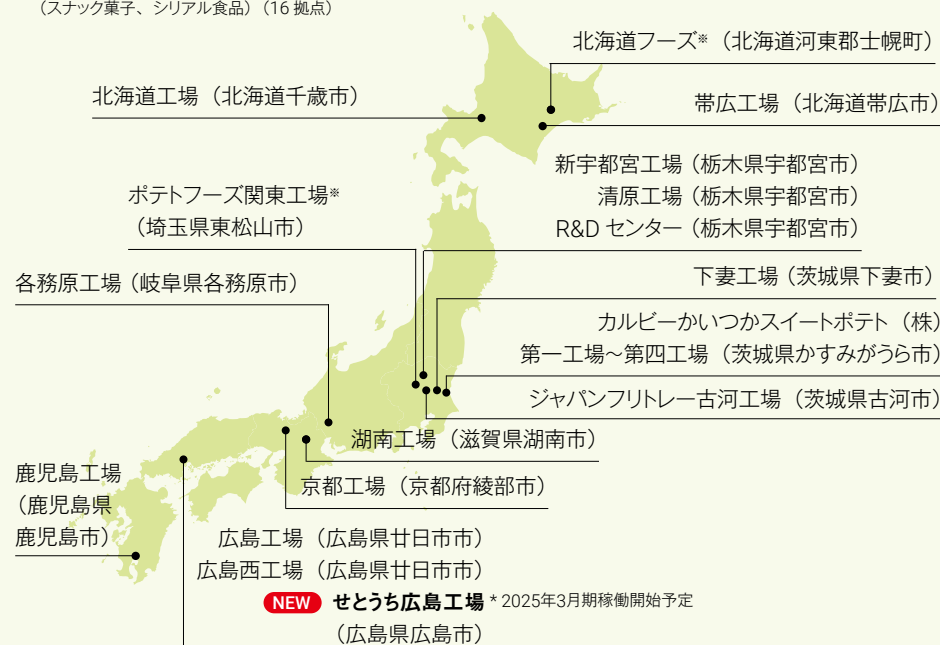
人と環境に配慮した最新鋭マザー工場「せとうち広島工場」

2025年3月期の稼働開始に向けて建設中の新工場「せとうち広島工場」(広島県広島市佐伯区)では、広島西工場の機能を移転、拡張し、デジタルトランスフォーメーション(DX)や再生可能エネルギー、循環型エネルギーシステム等の地球環境に配慮した設備の導入により、環境負荷の低減や生産効率の向上、作業環境の改善を実現していきます。



せとうち広島工場（完成イメージ）

▶ 国内生産拠点 ※協力工場
(スナック菓子、シリアル食品) (16 拠点)



海外事業

日本で培った製品の加工技術を活かして、現地の市場環境や消費者ニーズ、所得状況などを勘案し、各国・地域ごとに異なる製品を9つの国・地域で展開しています。また、各国での製品の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。重点地域として北米と中華圏を位置づけ、それぞれに応じた施策を進めていきます。

▶ カルビーグループのグローバルサプライチェーン



▶ 2023年3月期 海外事業業績

売上高	営業利益
722 億円 (前期比 +25.8%)	26 億円 (前期比 +30.8%)

海外事業

北米

■ 事業概要

北米のスナック菓子市場は約 8 兆円と非常に規模が大きく、今後も成長が望める市場です。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「Harvest Snaps」、スナック菓子の受託製造、「かつぱえびせん」や「じゃがりこ」等の日本発製品の販売を行っています。

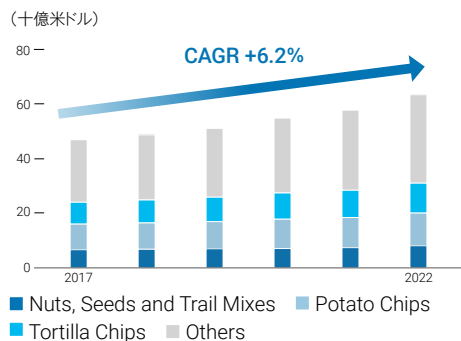
▶ 2023年3月期 北米事業業績

売上高	営業利益
222 億円 (前期比 +37.6%)	7.9 億円

■ 事業環境

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> スナック菓子市場の継続的成長 健康志向の高まり 人種構成の多様化に伴うアジア・エスニック製品への需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> 大手メーカーの高い市場シェア インフレや金融引き締めによる消費マインドの縮小 気候変動やサプライチェーン混乱による原料調達不足 労働人口不足

▶ 米国スナック菓子市場



出所：Euromonitor International



執行役員
カルビー欧米リージョン
プレジデント

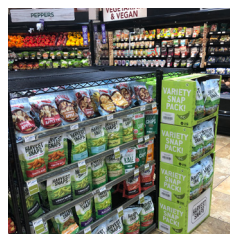
堤 亮

日本発のグローバルブランドを北米へ

北米では、日本の「さやえんどう」の製造技術を活かした「Harvest Snaps」を基軸に日本発製品の展開を強化します。「Harvest Snaps」は、おいしさはもちろんのこと自然素材を使ったグルテンフリーの“身体にやさしい”のコンセプトで、“Better For You”カテゴリにおいて一定の認知を得ています。このブランド力を活かし、「Harvest Snaps」ブランドのラインアップ拡充を図り、“Better For You”カテゴリにおいて、さらなるシェア拡大を目指します。

加えて、若年層を中心にアジア系食品需要の高まりを受けて、「かつぱえびせん」、「じゃがりこ」等の日本発製品の展開を強化しています。現在はアジア食品を扱うエスニック棚での販売が中心ですが、今後は米系主要スーパーのスナック菓子売場への展開を目指しており、その施策として、現地の嗜好に合わせた製品開発に取り組んでまいります。これらの展開を支えるための基盤として、営業、マーケティング、開発の体制強化を図ります。

また、経営体制の一本化のため、2023年4月に北米の連結子会社3社を統合しました。今後生産の効率化を進め、利益体質を強化していきます。



スーパーマーケットなどの野菜売り場にて販売されている「Harvest Snaps」

海外事業

中華圏

■ 事業概要

中国では、インバウンド需要を契機にカルビーの製品が高い認知を得ており、スナック菓子およびシリアル食品の販売を小売店舗・Eコマースで行っています。「フルグラ」「じゃがポックル」「Jagabee」等の日本発製品の輸入販売を行っています。

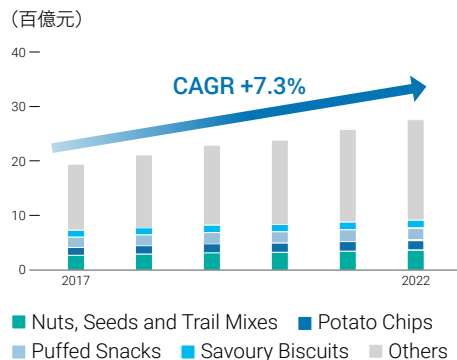
▶ 2023年3月期 中華圏業績

売上高	営業利益
234 億円 (前期比 +19.5%)	9.3 億円

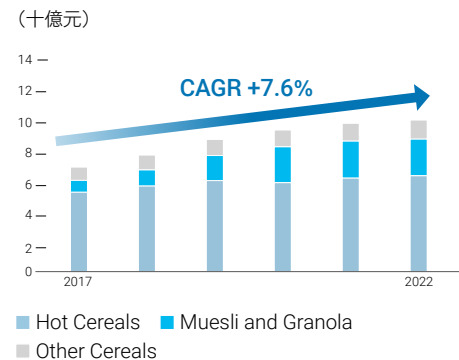
■ 事業環境

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 日本ブランド・日本品質に対する高い信頼感 スナック菓子、シリアル食品市場の高い成長率 所得水準の上昇による消費増加 Eコマース購買の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 新興企業の台頭 地政学的リスクによるサプライチェーン混乱 ビジネス上の規制強化 模倣リスク、技術流出リスク 人件費の高騰

▶ 中国スナック菓子市場



▶ 中国シリアル食品市場 (実店舗販売分)



※ 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



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

インバウンドでの認知度を活かしブランド浸透を図る

中国では、カルビーブランドの認知度を活かし、日本発グローバルブランドの展開を進めます。

スナック菓子では、インバウンドを契機に認知が拡大した「じゃがポックル」および「Jagabee」の需要が高く、今後は、日本のポテトスティックとしての価値を訴求することで、ブランドを育成していきます。また、日本やアジアからの供給を強化するとともに、将来的には中国国内での生産も検討してまいります。

「フルグラ」は、RTE シリアル（コールドシリアル）食品市場では高いシェアを誇っており、今後、コミュニケーション・ブランド投資を拡大し、コールドシリアル食品市場での圧倒的シェア No.1 を目指します。また、現地の食習慣に合わせたローカライズ製品としてホットシリアル製品の開発を行ってまいります。

中国は変化の激しい市場ですが、成長の機会も大きいと見ており、中長期的な成長に向けて事業基盤の構築に注力していきます。



ミューズリー製品「烘焙麦片」



「Jagabee」の店頭販売の様子

新規領域（アグリビジネス・食と健康）

■ 事業概要

カルビーグループの新たな成長戦略においては、アグリビジネスと食と健康の2つ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の事業を進めていきます。その中の一つが甘しょ事業です。

また、食と健康領域においては、健康志向の高まりや嗜好の多様化の中で、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、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。自社開発に加えて、外部機関や有望なスタートアップとの提携等を積極的に進めていきます。

■ 甘しょ事業

カルビーかいつかスイーツポテト(株)は、さつまいも卸売問屋として主に焼き芋販売業者向けに営業を開始し、現在では、国内最大級のさつまいもの取扱があり、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芋の「紅天使」を焼き芋用原料として販売しています。直営販売事業も立ち上げ、焼き芋専門店として店舗事業、通信販売事業も行っています。甘しょとばれいしょはバリューチェーン上の親和性が高く、カルビーグループで培われたばれいしょの知見・ネットワークも活用しながら、グループ一体で事業の拡大を目指しています。



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

個人の検査・診断結果に基づいてパーソナライズされた食品の提案、消費者が取り組みを続けられるように専門家の知見を活用した仕掛けづくり、最終的に自社製品だけでなく総合的な食の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。2023年4月に開始した新サービス「Body Granola」は、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お届けするD2Cサービスです。

総合的な食ソリューションプラットフォームの構築

生活者の状態を把握
パーソナライズ



継続させる仕掛け
デジタル×ヒューマンタッチ

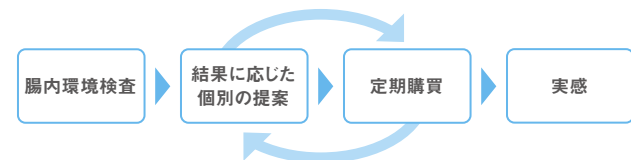


選択肢の拡充
多彩なソリューション

▶ Body Granola サービス概要



- 個人の腸内フローラを検査し、検査結果に基づいてグラノーラを提案する定期購買型のD2Cサービス
- 株式会社メタジェン(研究開発支援)と株式会社サイキンソー(腸内フローラ検査・解析)との共同事業

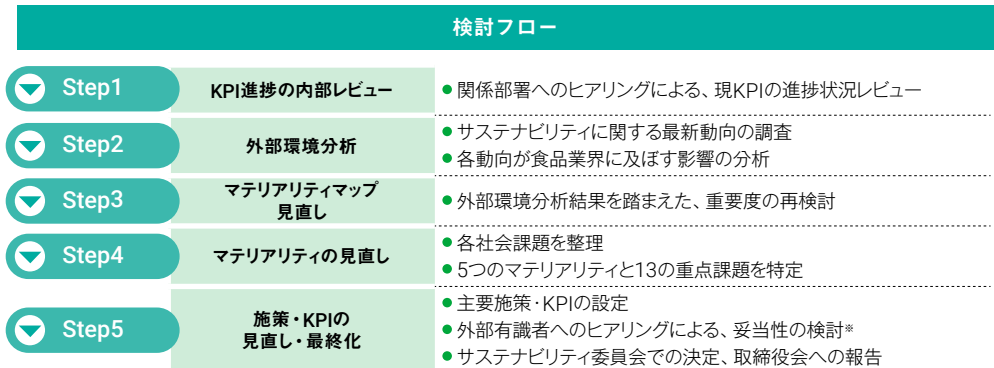


5つのマテリアリティ

環境問題やサプライチェーン上の人権問題など企業を取り巻くあらゆる社会課題のうち、カルビーグループが将来にわたって事業活動を継続するために重要な課題をマテリアリティとして定め、重点テーマを設定しています。

当社は2020年に特定した8つのマテリアリティを再検討し、2022年に5つのマテリアリティと13の課題に絞り込みを行いました。人権問題の顕在化やカーボンニュートラル宣言の広がり、生物多様性の課題などの外部環境の変化を反映し、より重要性が高いテーマを追加しています。

マテリアリティ再特定のプロセス



※ マテリアリティの再特定について外部の視点も交えて検証を行うため、2名の有識者河川真理子様(立教大学21世紀社会デザイン研究科特任教授)・赤羽真紀子様(CSRアジア日本代表)にご意見をいただいています。

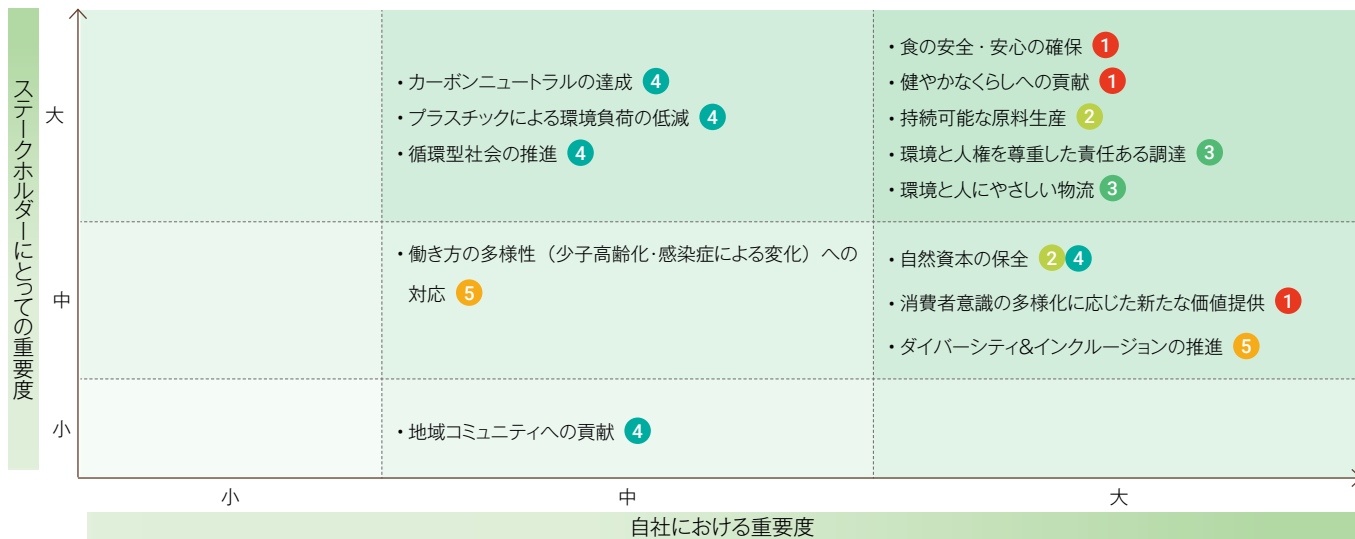
▶ ヒアリング結果の詳細については、WEBサイトをご参照ください。

<https://www.calbee.co.jp/sustainability/materiality/identification.php>

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





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

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

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)	2023年3月期実績	SDGs との対応
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 ▶ 関連ページ P38	食の安全・安心の確保		2031年3月期 ■ 食塩無添加/低塩/減塩商品の販売金額 200% (2023年3月期比)	—	
	健やかなくらしへの貢献	■ 食塩無添加/低塩/減塩商品を拡大 ■ たんぱく質を多く含む商品を拡大 ■ スナックスクール(食育)の深化 ■ 工場見学の活性化、進化	■ たんぱく質の多い商品の販売金額 200% (2023年3月期比)	—	
	消費者意識の多様化に応じた新たな価値提供		2024年3月期 ■ 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) 40万人* ※(5年間で全国小学校3~6年生人口の4%に相当)	➡ 301,175人	
2 農業の持続可能性向上 ▶ 関連ページ P40	持続可能な原料生産	■ 国内産ばれいしょ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 ■ 土壌分析による適正な施肥実施	2028年3月期 ■ リン酸減肥普及率 80%	➡ 23.7% (2024年3月期)	
	自然資本の保全				
3 持続可能なサプライチェーンの共創 ▶ 関連ページ P41	環境と人権を尊重した責任ある調達	■ 物流効率化による労働環境の改善 ■ GHG排出量の削減(Scope3カテゴリー4、9)	—	—	
	環境と人にやさしい物流				
4 地球環境への配慮 ▶ 関連ページ P42	カーボンニュートラルの達成	Scope1、2における削減 ■ 電力購入先の転換(再生可能エネルギーの導入)、省エネ活動、工場発電など Scope3における削減 ■ 原材料由来(フィルム・ケースの材質変更/サイズの縮小、段ボールの形状変更)、原料輸送・製品配送の効率性向上	2031年3月期 ■ GHG総排出量 30%削減 (2019年3月期比)	➡ 全体: 2.8%増加 Scope1: 6.6%削減 Scope2: 61.1%削減 Scope3: 14.7%増加	

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)	2023年3月期実績	SDGsとの対応	
4 地球環境への配慮 ▶ 関連ページ P42	循環型社会の推進	製品フードロス削減 水使用量削減 3Rの促進	2024年3月期 ■ 製品フードロス 20%削減 (2019年3月期比) 2031年3月期 ■ 水の総使用量 10%削減 (2019年3月期比) 2031年3月期 ■ 廃棄物排出量 10%削減 (2019年3月期比)	➡ 75%増加 ➡ 4%増加 ➡ 1.9%増加		
	プラスチックによる環境負荷の低減	石油由来のプラスチック包材の削減 植物由来素材やリサイクル素材等の代替原料への転換	■ 環境配慮型素材の使用 2031年3月期 50%使用 2051年3月期 100%使用	石油由来プラスチック包材の削減推進 (2019年3月期比で40.4トンの削減)		
	自然資本の保全	TNFDのフレームワークに沿ったリスク評価の実施	—	—	—	
	地域コミュニティへの貢献	社会貢献活動の全員参加と環境領域の拡大 (森林ボランティア活動や海浜・河川保全活動など)	—	—	—	
5 多様性を尊重した 全員活躍の推進 ▶ 関連ページ P46	働き方の多様性への対応	全員活躍の推進 女性活躍の推進 マイノリティ活躍の推進	2024年3月期 ■ 女性管理職比率 30%超 ■ 男性育児休業取得率 100% ■ 障がい者雇用率 2.5%	➡ 23.3% ➡ 100% ➡ 2.65%		
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進					

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



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バリューチェーン全体で品質保証体制の強化を進めています。また、健やかさに配慮した製品の提案、製品を通したサステナブルな価値の提供、フードコミュニケーション活動など、お客様の多様なニーズとライフスタイルに貢献していきます。

食の安全・安心の確保

原材料調達の安全性遵守

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、常に高い品質の製品をお届けしています。近年の気候変動の影響で、安全で品質の良い原材料を調達することはバリューチェーンの中でますます重要なプロセスとなっています。安全を確保するための法令遵守および、原材料については、原料規格書による確認だけでなく、現地へ赴き安全性と品質を確認する監査を徹底しています。



原材料の現地調査

製造工程における品質管理・検査の強化

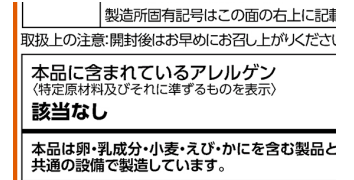
異物混入防止の対策として、製造現場でのX線検査装置や金属検出器、モニタリングカメラの導入などの取り組みを行っています。また、包装パッケージにおける原材料の記載ミスを防ぐため、製品の中身と包装フィルム的一致を確認する「間違い防止照合システム」を導入しています。



製品の品質検査を実施

食物アレルギーへの対応

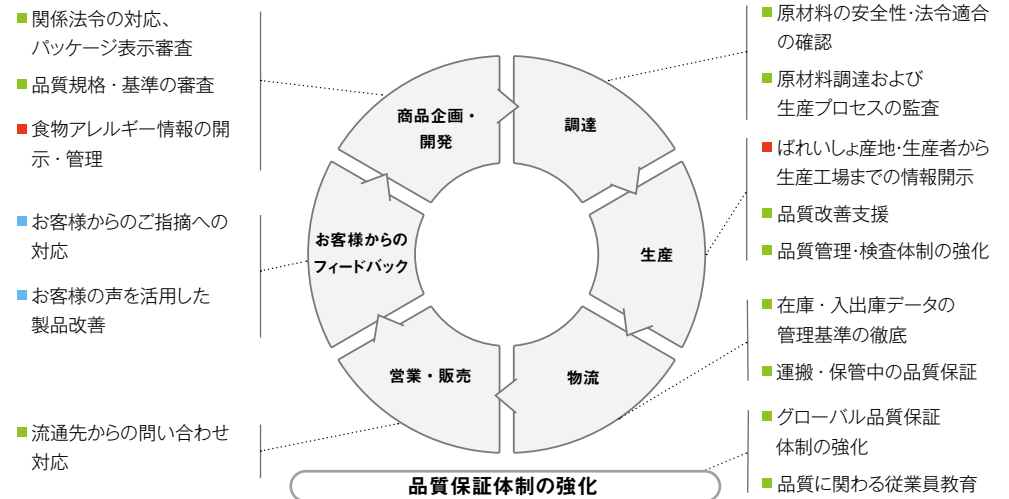
食物アレルギーへの対応は細心の注意を払って取り組むべき課題です。工場ではアレルギーの混入がないよう清掃を徹底しています。製品パッケージではアレルギー情報が一目で分かるよう原材料表示の下に明記しています。また、お客様からの声を受けて、アレルギーが含まれていない製品には「該当なし」と表記しています。ホームページでも一部製品のアレルギー情報を掲載しています。



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



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

健やかなくらしへの貢献

多様化する食生活の中で、健やかなくらしのために適正にコントロールすべき栄養素として塩分とたんぱく質に着目しています。塩分については、製品における最適な塩分量を検討し、素材本来の味を活かした商品開発に取り組んでいます。また、不足しがちな栄養素であるたんぱく質に注目した製品として豆系スナック「さやえんどう」をはじめ、豆を丸ごとフライした「miino(ミーノ)」や大豆たんぱくを使用した「フルグラ 糖質オフ」などの製品ラインアップを強化、拡大しています。



「かつばえびせん 塩分35%カット」※
※当社従来製品比



「フルグラ 糖質オフ」

消費者意識の多様化に応じた新たな価値提供

サステナブルな製品を通じた価値提供

環境や人権などの社会課題に配慮した製品への意識や要望が高まっている中、カルビーグループでは、環境や人権に配慮した取り組みをお客様に伝えるため、該当の商品パッケージに「RSPO ラベル※1」や「バイオマスマーク※2」、FSC® 認証紙を用いた段ボールやカートン紙の外箱製品に「FSC® 認証マーク※3」といった環境ラベル等を表示しています。

【表示例】



バイオマス
使用部位：インキの一部
No.200110



責任ある森林管理
のマーク

※1 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）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に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。

※2 バイオマスマーク：一般社団法人日本有機資源協会によって認定された生物由来の資源（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、規格等に適合している環境商品の目印。

※3 FSC® 認証マーク：Forest Stewardship Council® 森林管理協議会によって認定された責任ある森林管理のマーク。

フードコミュニケーションの拡大

食の楽しみや正しい食の知識、健全な地球環境維持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、次世代を担う子どもたちを中心に、カルビーグループの価値を伝え、対話を進めています。

・食育活動

おやつをテーマにした「カルビー・スナックスクール」（2003年開始）、朝食をテーマにした「朝ハロしよ!教室」（2020年開始）を実施し、累計参加者は79万人以上ののぼります。



・工場見学

現在、国内の3工場で実施しており、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で休止していた来場による工場見学を、2023年5月から再開しました。オンライン工場見学と合わせて、ものづくりの現場を紹介しています。



・お菓子コンテスト

ものづくりの楽しさを子どもたちに知ってほしいという思いから、お菓子のアイデアを募集する「お菓子コンテスト」を2011年より実施しています。第12回目（2023年3月期）のテーマは「苦手な食べ物が好きになるお菓子」。応募818作品の中から優秀賞の2作品が選ばれ、実際に試作をし、試食会を行いました。



2 農業の持続可能性向上

企業理念に掲げている「自然の恵みを大切に活かす」という創業当時の想いに基づき、主原料である国産ばれいしょの安定的な調達ならびに農業の生産性と持続可能性の向上へ取り組んでいます。また、農業と密接に関わる自然資本の保全を推進しています。

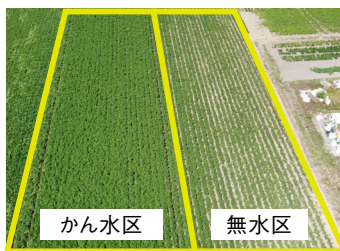
持続可能な原料生産

科学的栽培の推進

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、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。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、科学的栽培を推進していく計画です。



圃場に設置した土壌水分計の端末



土壌水分計による、かん水区と無水区の比較

気候変動対応と病害抵抗性の高い新品種の開発

気候変動に適応する耐暑性や晩生型の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国内外の研究機関と連携して取り組んでいます。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、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おり、今後も普及を進めていきます。

ばれいしょ産地の分散化

気候変動による豪雨や台風、干ばつの被害は、年々頻度が高まっています。気候変動がばれいしょ調達に与えるリスクに対して、北海道内での産地の分散化や、東北・九州北部など新たなばれいしょ産地の拡大に取り組んでいます。

農業の省力化

ばれいしょは農作物の中でも栽培に重労働を要する作物であり、生産者戸数が減少し、一戸当たりの農地規模が拡大する中で、労働力不足が深刻な課題となっています。カルビーグループでは、栽培・収穫作業の請負も行い、農作業の省力化と作付面積の拡大を図っています。その一つの施策として、2畝を同時に収穫できる2rowハーベスターの普及を進めることで、ばれいしょ収穫にかかる労働時間の短縮や作業負担の軽減につなげています。



2畝を同時に収穫できる2rowハーベスター

自然資本の保全

土壌分析に基づく適切な施肥

契約生産者と連携し、環境負荷の軽減と自然資本の保全を重視した施肥を試行しています。

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、より多くのばれいしょを収穫するにはこれらの肥料が欠かせません。カルビーグループでは、畑の土壌分析を行い、それぞれの畑の土質や条件に合った適切な肥料の提案を行っています。リン酸が畑の土壌に十分に蓄積されている場合は、作物が育つ環境が整っているため肥料を減らし、不足している畑の土壌には増やすなど、適切な施肥の取り組みを生産者と一緒に進めています。

3 持続可能なサプライチェーンの共創



カルビーグループは、原料の調達から生産、物流、販売までのサプライチェーンを通じて、お客様に商品を届けています。ステークホルダーと共創しながらリスクに適切に対応し、サプライチェーンの生産性向上に貢献することで、安定的な原料調達と物流の確保を目指します。

環境と人権を尊重した責任ある調達

調達ポリシーの制定とサプライチェーンエンゲージメント

持続可能な調達は、カルビーグループが事業活動を行う上で最も重要なバリューチェーンの一つです。2022年4月に「カルビーグループ調達ポリシー」を改定し、取引先とともに人権の尊重や地球環境の保全・保護等に取り組むことを明確にしました。また、「サプライチェーンにおける望ましいCSR活動のあり方」*1に基づ

カルビーグループ調達ポリシーの項目

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

き、2022年度は53社の主要取引先に対して「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」と当社独自のアセスメントを実施し、CSRや環境等の情報交換を開始しました。多くの課題の中から、人権にかかわる方針の策定を始めとし、中長期的には地球環境の保全・保護を含めた温室効果ガスの削減など、環境面も含めた活動へと拡大していきます。

*1 一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン サプライチェーン分科会による提言

認証パーム油の使用

環境や人権に配慮した認証パーム油を2030年までに100%使用とする目標を掲げ、2022年4月には国内全工場にマスマランス方式を導入しました。2022年9月より、「RSPOラベル」を主力商品4種類6品目のパッケージに表示を開始、2023年7月現在では16品目に表示しており、対象を順次拡大しています。

このような持続可能な調達の実施には、サプライヤーとの協働が重要です。2022年にはパーム油はサプライヤーである不二製油グループ本社(株)と連携し、搾油工場リスト(ミルリスト)の提供や原産地におけるランドスケープアプローチ*2の取り組みの現状、森林状況のモニタリングなどの情報交換を行っています。2023年以降はすべてのパーム油サプライヤーと連携による取り組みを強化しています。

*2 ランドスケープアプローチ: ランドスケープ(自然生態系のまとまり)内のステークホルダーのコラボレーションを含む地域の管理手法

環境と人にやさしい物流

物流での労働環境の改善やドライバー不足などの社会課題への対応が求められる中、これらの課題に対して、カルビーグループでは、工場での無人フォークリフトと自動保管倉庫の設置を進めています。一部工場では倉庫の完全自動化を実現し、ドライバーの待機時間の削減に貢献しています。



無人フォークリフト(京都工場)

また、「ホワイト物流推進運動」を取引先と連携して展開し、納品先の待機時間の改善や付帯作業の見直し、納品リードタイムの延長による物流現場環境整備などの課題を共有し、ともに解決に向けた取り組みを行っています。

4 地球環境への配慮

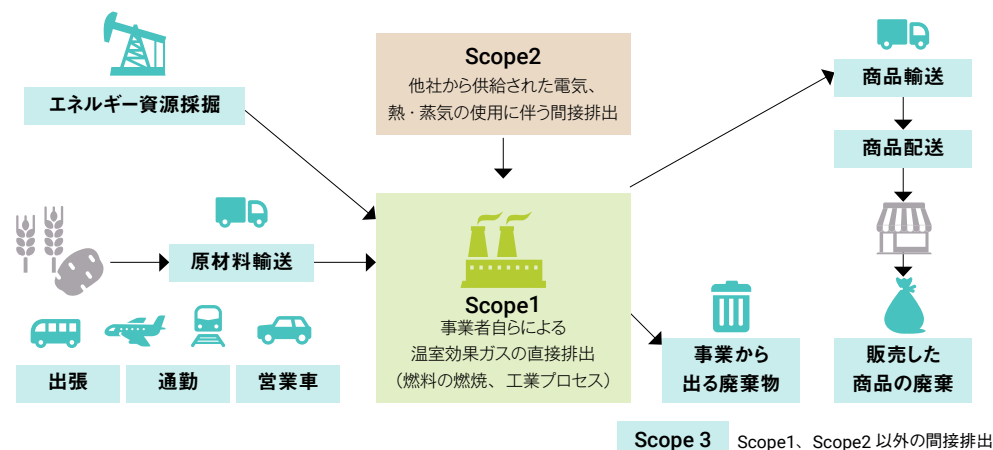
カルビーグループの事業活動は地球が育んだ自然資本によって支えられています。豊かな自然環境の維持、温暖化による気候変動対策、森林および海・河川などの保全を通して、持続可能な地球環境の実現に取り組みます。

カーボニュートラルの達成

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

Scope3におけるGHG削減への取り組みは、自社のみならず、サプライチェーンを取り巻く各社との協働が必要となります。2022年度には主要取引先に対して、セルフアセスメントを実施し、サプライヤーとのエンゲージメントを強化しました。質問表の回答結果をもとに、カルビーがどのような支援ができるかを検討し、GHG削減に向けて協働していきます。具体的には環境負荷の低い輸送手段への切り替え(モーダルシフト)や運搬時の積載方法の変更、運送効率を向上させる発注などの取り組みを進めています。

また、今後主に原材料調達過程でのCO₂削減の取り組みが、Scope3カテゴリ1^{*3}排出量の算定で正しく反映できるように、排出係数をIDEA^{*4}(Ver.3.2)に変更しました。さらに、2022年には環境省の支援事業である「大企業のサプライチェーン全体の脱炭素化推進モデル事業」へ参画し、取り組みを進めています。



・ばれいしょのGHG排出量の見える化

主原料として多くの製品に使っているばれいしょのGHG排出量の見える化に取り組んでいます。ばれいしょ栽培において植え付け前準備から収穫までの排出源にどのようなものがあるかを調べ、使用している肥料、農薬、資材、燃料などに着目し、今後のGHG削減に向けて排出量の見える化を進めています。

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

^{*2} 非化石証書：石油や石炭などの化石燃料を使っていない非化石電源(電気をつくる方法)で発電された電気が持つ非化石価値を取りだし、証書にしたもの

^{*3} Scope3カテゴリ1：主に原材料の調達での間接排出量を示す指標

^{*4} IDEA：国立研究開発法人産業技術総合研究所が提供するデータベース。日本の製品・サービスのCO₂をはじめとした環境負荷物質を定量できる。

5つのマテリアリティ 4 地球環境への配慮

循環型社会の推進

カルビーグループは、循環型社会の推進に向けて「製品フードロスの削減」、「水使用量の削減」、「廃棄物の削減」について取り組みを進めています。製品フードロスの削減については、工程内の不良起因や、原料起因によるロス削減に重点を置き、発生の原因となる設備や作業の点検や改善、異物を選別する設備の導入などを進めています。水使用量の削減については、水使用量



養豚飼料等に有効活用される乾燥させた
じゃがいもの皮

の見える化や排水処理水のリサイクルを進めることで、使用量適正化と水の循環利用を目指します。廃棄物の削減については、分別収集や廃棄物発生量の抑制、残渣の飼料化などを行い、良品化、有価物化、減容化を継続して推進します。

プラスチックによる環境負荷の低減

カルビーグループは、1983年、油脂を使用する製品の品質劣化を防ぐために、アルミ蒸着多層フィルムを開発し、その後薄膜化やサイズ縮小によるプラスチックの使用量削減を実現してきました。中長期目標（2030年環境配慮型素材を50%使用、2050年環境配慮型素材を100%使用）を掲げ、石油由来プラスチック包装使用量の削減に取り組んでいます。その一例として、スタンドパウチ製品の包装材料の一部にバイオマスPET^{*5}を採用、印刷に使用するインキもバイオマスインキへの切り替えを進めています。



包装材料にバイオマスPETを
採用した「miino（ミーノ）」

^{*5}バイオマスPET：石油由来のプラスチックの一部を植物由来原料に置き換えたPET樹脂で、環境負荷低減を図ることを目的としたプラスチックの種類の一つ。

自然資本の保全

カルビーグループは、生物多様性条約のミッションに基づく目標に取り組み、リスクの対応および機会の創出に取り組みます。今般、自然資本の重要性の高まりを受け、マテリアリティの重点テーマとして「自然資本（生物多様性）の保全」を新たに設定しました。TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）のフレームワークを用いて、生物多様性に関する情報開示の準備を進めます。

地域コミュニティへの貢献

生産拠点周辺地域の森林保全活動や海洋プラスチックごみ削減に取り組み、持続可能な水源涵養機能の維持・向上を目指しています。森林保全活動は従業員自らがを行い、自然の恵みを再認識し、貴重な地下水を利用する責任を考える機会にもなっています。



5つのマテリアリティ 4 地球環境への配慮

TCFDフレームワークに基づく開示



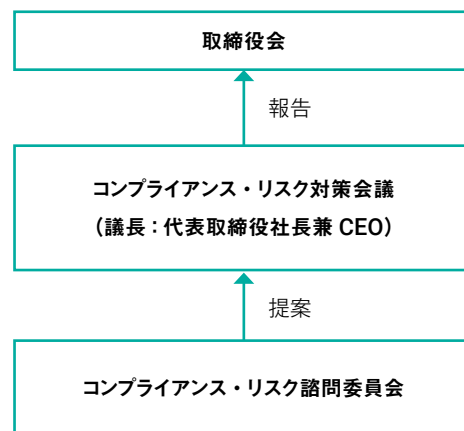
カルビーグループは、気候変動が事業の持続的成長に影響を及ぼす重要課題であると認識し、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言を踏まえ、気候変動シナリオ分析に着手し、以下の枠組みで取り組みを進めています。

ガバナンス

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

リスクマネジメント

事業への影響度、発生頻度によるリスクレベルを総合的に評価し、気候変動を事業継承に影響する重要なテーマとして捉えています。特定された重要リスクは、コンプライアンス・リスク諮問委員会による妥当性検証、コンプライアンス・リスク対策会議による議論を経て、内容と対策を取締役に報告します。



指標と目標

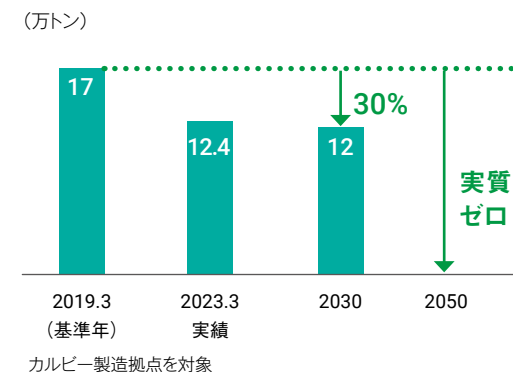
指標

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

目標

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

温室効果ガス排出量の目標



5つのマテリアリティ **4** 地球環境への配慮

戦略・シナリオ分析

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

インパクトになり、4℃シナリオでは災害の激甚化による工場と原料生産地の被害に加え、日照時間不足によるばれいしょ収量の減少の影響が大きいことが分かりました。

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

気候変動シナリオに基づくリスクと機会

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

※1 営業利益 大:50億円以上、中:20億~50億円、小:20億円以下 ※2 短期:2024年、中期:2030年頃

5 多様性を尊重した全員活躍の推進



カルビーグループの競争優位性を支え、企業価値を創造する源泉は人財です。持続的な人財の確保、継続的な人財の育成は最も重要な課題の一つであると認識し、さまざまな取り組みを行っています。また、性別のみならず、属性、個々の価値観などの垣根を越えた多様な従業員が、健康で安心して仕事に取り組み、自ら効率的に生産性を高めて働くために社内環境の整備、企業風土の醸成に取り組めます。

人財育成方針（人財ビジョン）

カルビーグループでは、2030 ビジョンの実現のための事業基盤として、「全員活躍」を目指しています。「全員活躍」のベースは「会社と社員がお互いに魅力を感じてつながる」という対等な関係性です。そのために会社は従業員一人ひとりに仕事の意味・意義を伝え、挑戦の機会を提供することで成長を支援します。さらに人財育成の3つの方針を掲げ、未来のカルビーグループを創る人財に投資をしていきます。



人財育成の3つの方針

1. 経営・グローバル・DX 人財の育成強化

Off The Job Trainingと、タフアサインメントの両軸で、未来のカルビーグループをリードする人財の育成を強化します。

2. 社員一人ひとりの成長とキャリア自律の支援

挑戦機会を提供することで、成長を支援するとともに日常では得られない気づきや視野を広げる機会を提供し、社員が主体的・能動的にキャリアを切り拓いていくことを支援します。

3. お互いに成長しあえる組織風土の醸成

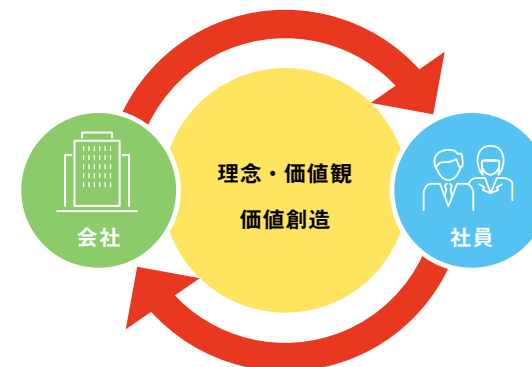
価値創造のために、立場に関係なく意見を出し合いお互いの強みを発揮できる、心理的に安全な職場風土をつくります。また、育成責任を持つ役職者の人財・組織開発力の向上を支援します。

全員活躍



会社と社員がお互いに魅力を感じてつながる

仕事の意義・期待を共有する
挑戦機会を提供し、成長を支援する



相互に成長し、貢献し続ける
仕事の意義・意味を見出す

5つのマテリアリティ **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とダイバーシティ&インクルージョンの推進

全員活躍に向けた人と組織における課題を設定し、それぞれ目標達成に向けた取り組みを推進しています。

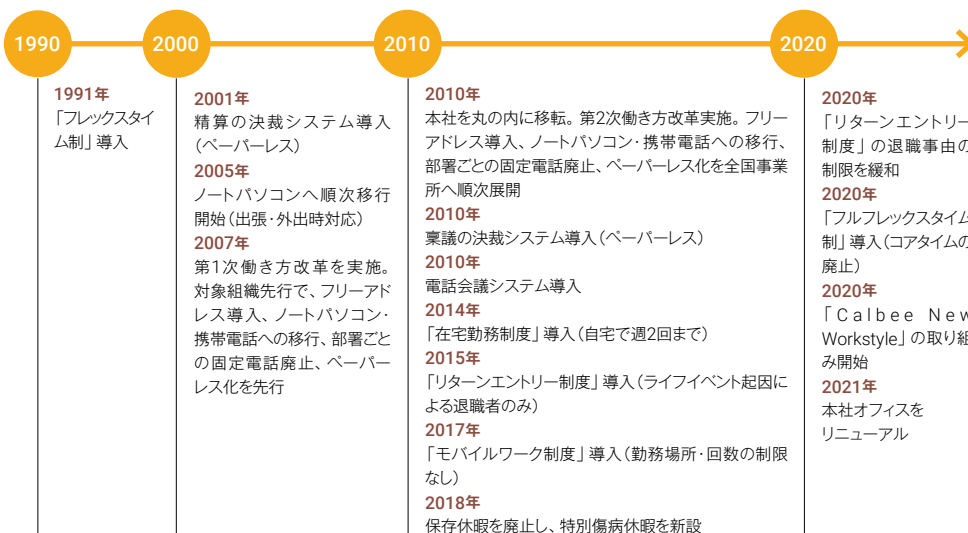
人と組織における課題	目標（2023年3月期実績）	主な取り組み
課題① 多様な価値観や背景を持った人財が活躍できる職場風土	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 女性管理職比率30%超(23.3%) ◆ 男性育児休業取得率100%(100%) ◆ 障がい者雇用率2.5%(2.65%) 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性リーダー育成プログラムの実施 ・Calbee New Workstyleの導入 ・特例子会社の職域拡大
課題② 持続的成長のキーである経営人財のサクセッションプランニング	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 重要戦略ポジションの候補者の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・全社人財育成会議を設置し、選抜・育成・評価サイクルの策定 ・社外アセスメントの活用およびエグゼクティブコーチングの実施 ・社外育成機関(MBA・MOT等)への派遣 ・Calbee Next Leader Programの実施
課題③ グローバル戦略を実現する人財確保	<ul style="list-style-type: none"> ◆ グローバルでの貢献意志のある社員の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルタレントマネジメント(採用・配置・育成・評価)の構築 ・若手/中堅向けのグローバルプログラム、現地法人との座談会の実施 ・海外トレーニーをはじめとしたグローバル人財交流の促進
課題④ 新しい価値創造と生産性向上を実現するDX人財確保	<ul style="list-style-type: none"> ◆ DXプログラムの受講者数の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・データ活用を中心とした実践型DXプログラムの実施 ・社内DXカンファレンスの開催による意識向上
課題⑤ 自ら学び、キャリアを描き、貢献意欲の高い自律型人財の確保	<ul style="list-style-type: none"> ◆ キャリア自律の促進 ・メンバーシップサーベイ: キャリア自律項目スコアの向上 ・選型プログラム受講者数の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・「キャリア探究ノート」の導入と上司とのキャリアに関する対話の奨励 ・年代別キャリアデザインプログラムの実施、キャリアカウンセラーの設置 ・副業の解禁とカルピットワーカー(副業受入)による多様な経験の共有 ・社内公募制度や公募型プログラムの充実
課題⑥ 心理的安全な土壌のある職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 心理的安全性の向上 メンバーシップサーベイ: 心理的安全性項目のスコアの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・心理的安全性の役職者向けワークショップの開催 ・1on1ミーティングの推進
課題⑦ 健やかな心と体づくりの推進	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 労災度数率(2.70) ◆ 平均有給休暇取得率(80.0%) ◆ 年間実労働時間数(1人当たり1,794時間) ◆ 総合健診受診率(100%) 	<ul style="list-style-type: none"> ・安全意識向上キャンペーン実施と経営層の現場巡回 ・安全運転教育、運転適性診断の実施 ・健康診断、人間ドックの受診勧奨および二次検診受診の勧奨 ・体調不良者、休職者の早期対応体制の構築と医療職による面談を実施

5つのマテリアリティ 5 多様性を尊重した全員活躍の推進

TOPIC

多様な価値観や背景を持った人財が活躍できる組織風土: Calbee New Workstyle

オフィス勤務者の新しい働き方「Calbee New Workstyle」を2020年より実施しています。従業員の多様なライフを尊重しながら、一人ひとりが仕事の目的に併せて働く場所と時間を選択します。より柔軟な働き方を個々が選択することと併せて、仕事の質やスピードを高め、継続的な成果の創出と価値創造を追求しています。そのためには、従業員一人ひとりが意識と行動を変革し、従来型の仕事の進め方、コミュニケーションを見直すことが不可欠であり、意識・行動変革の取り組みとして、ITツールの拡充と整備を行うとともに、ITの活用スキルリテラシーを高めるための啓発活動等を提供しています。また、職場や個人での取り組み事例の共有を行い、生産性向上を志向する企業文化の醸成を図っています。



メンバーシップサーベイに見る課題と改善

2019年3月期より「カルビーグループメンバーシップサーベイ」を実施し、従業員の働きがいや可視化し、エンゲージメントを高めることを重視しています。このサーベイは従業員がカルビーでの仕事に意義を感じ、仕事を通じて自己実現できているかを客観的に示すものとして非常に重要なものと考えています。

2023年3月期のサーベイ結果については、2021年3月期と同等の水準に回復しました。6つのコア項目の

うち、4つの項目で前回よりも改善し、特に「仕事を通じた成長機会の付与」が大きく改善しました。「役割以上の貢献の動機づけ」、「カルビーで働くことへの誇り」は改善傾向にあるものの、コロナ禍による職場環境の急激な変化も起因し、スコアが低水準で推移する結果となり、この2項目について特に意識する必要があります。

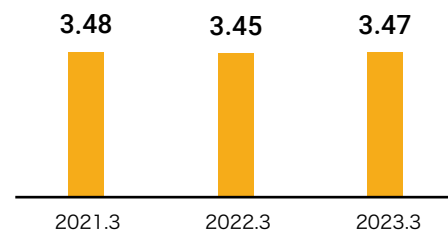
サーベイの結果については、社内ワークショップで共有し、参加者同士の対話を通じてスコアの背景にある課題について深掘りを行い、より良い組織づくりのためのアクションプランの策定を行っています。

メンバーシップサーベイ

6つのコア項目

- ① 仕事を通じた成長機会の付与
- ② 役割以上の貢献の動機づけ
- ③ 会社、上司・同僚への信頼
- ④ 会社の成長への貢献意欲
- ⑤ カルビーでの勤務意思
- ⑥ カルビーで働くことへの誇り

メンバーシップサーベイ総合スコア



全員活躍の状況

(2023年3月期)

41%

下記設問に「高い」と回答した人の割合

「あなたは、カルビーグループの成長のためにベストを尽くして貢献したいですか」
「今の仕事で、あなたがもっている強み・能力を十分発揮できていますか」

SECTION 3 コーポレート・ガバナンス

社外取締役からのメッセージ



江原CEO率いる
新体制による
次なる成長を期待

社外取締役

茂木 友三郎

キッコーマン(株)
取締役名誉会長 取締役会議長



多様な視点から
持続的成長に貢献

社外取締役

福島 敦子

ジャーナリスト



カルビーグループの
海外成長に向けた
挑戦を支援

社外取締役

宮内 義彦

オリックス(株)
シニア・チェアマン

近年、カルビーの成長力、収益力がともに停滞していることが全社としての大きな課題だと感じています。江原新社長を中心とした新執行部が再び売上と利益を成長軌道にのせ、2030ビジョンの実現に向けて進んでもらいたいと思います。その中で社外取締役の役割は、執行部門が十分に機能しているかどうかをチェックすること、また必要に応じ、執行部に対しアドバイスをすることであると認識しています。社外取締役の一員としてその役割を果たしてまいりたいと考えています。

社外取締役としての役割は、独立した客観的な立場からの経営の監督と、社内の役員とは異なる、知見、経験を活かし、経営の意思決定に多様な視点を反映させることです。私自身は、これまでジャーナリズムの世界で、多種多様な業界の企業、社会課題への取材を続けてきました。こうした経験知を活かし、財務的な利益成長はもちろんのこと、ESGの観点からもすべてのステークホルダーと良好な関係を築き、カルビーの持続的成長の実現に貢献したいと思います。

新たな成長戦略を確実に進め、カルビーが誇る自然の恵みを活かした付加価値の高い製品で、日本のカルビーから世界のカルビーへと飛躍できるよう、最大限努力していきたいと考えています。

当社は2030年に向け新たな経営指標を策定し、その実現を目指して動き始めました。日本市場での強力なブランド力、販売力をこれから海外でどのように展開できるか、大いなる期待をもって見守りたいと考えています。独立取締役は執行部の目標が妥当かどうか見極めると同時に、その遂行状況を監視し、必要ならば意見を述べ目標達成に資することにあります。新しい経営陣は真摯に取り組みを始めており、私共はこの成長への挑戦をお手伝いできることを誇りに思っております。株主はじめ関係ある皆さまを念頭に、結果を出せるよう努めてまいります。



**新たな需要を捉え、
食の未来を
つくりだす企業へ**

社外取締役

ワンユエン・タン

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

新型コロナウイルス感染症が収束し、江原CEO率いる新たな経営陣が発足した今は、カルビーが2030ビジョンに向けて大きく前進する時であります。日本の食品市場は依然として魅力的で成長機会は十分にあり、世界を見れば高品質な食品に対する需要の高まりは、カルビーにとって非常に大きな機会です。一方で、経営資源は有限であり、今後、どのようにグローバルで事業を展開するかをより慎重に選択していく必要があります。この重要な局面で、社外取締役としてカルビーの変革を後押ししていきたいと思っております。



**企業理念の実現と
株主価値の最大化に
貢献**

社外取締役

桐山 一憲

(株)forGL 代表取締役

カルビーは2030ビジョンであるNEXT Calbee & Beyondの実現に向けて始動しました。この重要な局面において取締役会の一員として加わることを光栄に思います。企業理念は日本に留まらずアジア、そして世界の人々に対して実現していかなければなりません。社外取締役として、取締役会メンバーおよび経営執行メンバーと建設的な議論を行い、持続的成長のための経営戦略・ガバナンス体制の強化を中心に、企業理念の実現、そして株主価値の最大化に貢献してまいります。また、自身の経営者経験と体験を活かし、グローバルでのビジネス・組織マネジメントなどに関するアドバイスも必要に応じ行いたいと考えています。

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。この考え方に基づき、経営の透明性を高め、内部統制の仕組み、コンプライアンス体制の充実を図っています。

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

カルビーのコーポレートガバナンス・コード

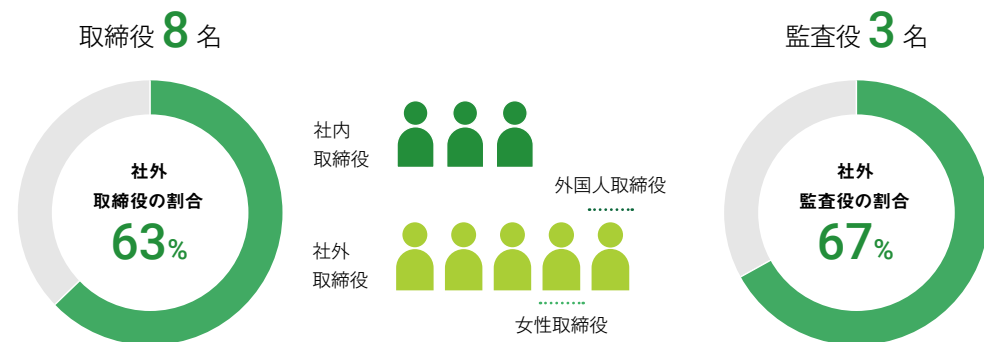
<https://www.calbee.co.jp/ir/management/governance/governance-code.php>

コーポレート・ガバナンス体制

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

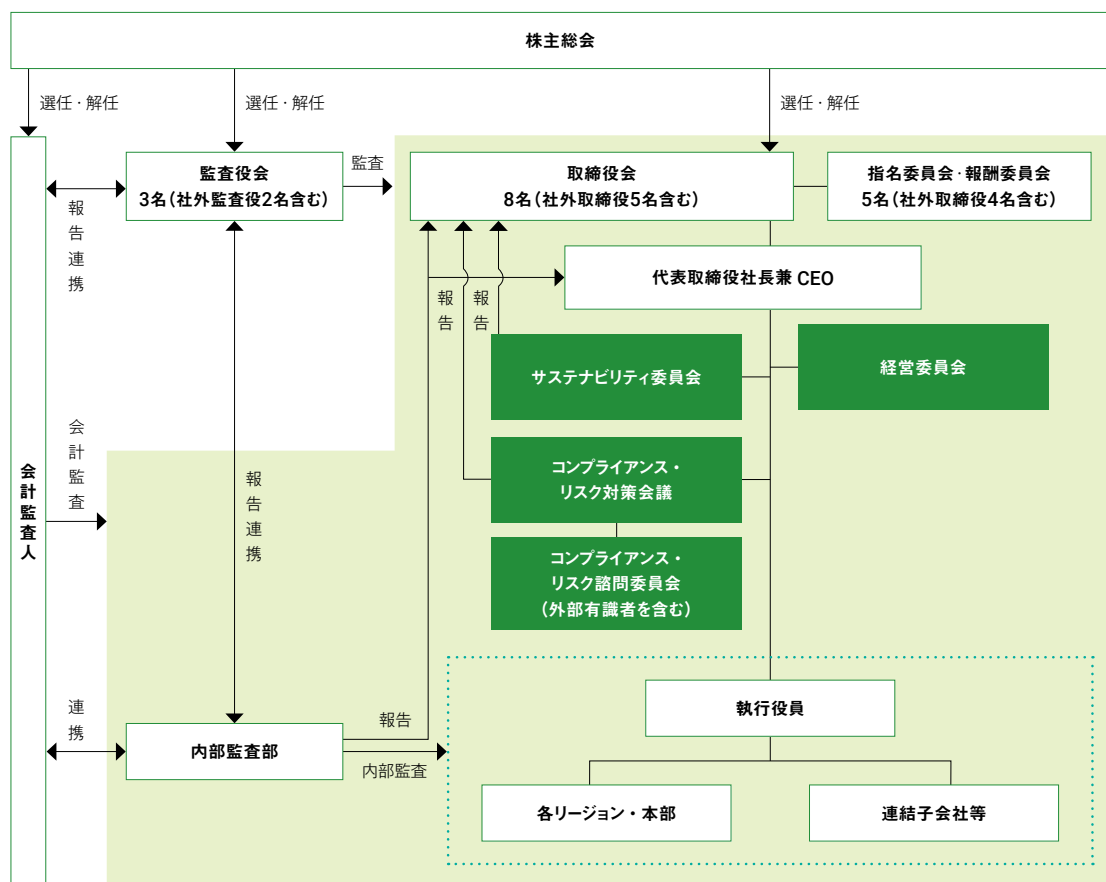
コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

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



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制図



● 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。委員長を社外取締役とする任意の諮問委員会。役員の指名および報酬について検討を行う。

● 監査役会

監査役3名(社外監査役2名を含む)で構成し、独立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、議長を代表取締役社長兼CEOが務め、執行役員9名および経営企画本部長の計10名を定例メンバーとし、業務執行の状況と課題の検証、重要案件の討議などを行う。

● サステナビリティ委員会

原則として年2回開催、代表取締役社長兼CEOが管掌し、カルビーグループのマテリアリティの決定と、各分科会で推進する重点テーマのロードマップの審議および進捗状況のレビューを行う。

● コンプライアンス・リスク対策会議

代表取締役社長兼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。代表取締役社長兼CEOおよびコンプライアンス・リスク対策会議に対して提言を行う。

取締役会の実効性向上

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回実施しています。取締役会において、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行われているか、独立した立場から執行部門に対して監督機能を果たしているかという観点を中心に、取締役に対してアンケートと個別ヒアリングを実施しています。この結果を分析し、取締役会の監督機能の向上につなげています。

実効性評価の方法

2023年3月期は、全取締役・監査役に対して第三者機関による評価アンケートを実施しました。各設問に3段階の定量評価と自由記載を設けた上で、アンケートでの回答内容を深く理解するため、取締役会事務局が取締役全員への個別インタビューを行いました。

▶ アンケート項目

1. 取締役会の構成（規模、員数、専門性、および多様性）
2. 取締役会の運営（報告資料の質や量、審議時間等）
3. 取締役会の議題（上程議案の内容や議論の有効性）
4. その他（指名委員会および報酬委員会等の有効性等）

実効性評価の結果

以下の通り、2023年3月期の取締役会について実効性が確保されていると評価しました。

結果

定性評価	結果
	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の構成 スキル、専門性、ダイバーシティの観点から多様なキャリア、実務に即した専門性が確保され、バランスが取れている。 ● 取締役会の運営 リモート開催による議論の停滞はなかったが、対面も含めたハイブリッド開催や、取締役会以外での意見交換会の開催も含め、さらなる議論の活性化を望む。 ● 取締役会の議題 議題の整理が進み、中長期戦略の議論が増えたが、さらなる充実を望む。執行部門内での意思決定のプロセスなど、情報提供の充実が必要。 ● その他 指名委員会が主導し、役員体制等の議論が活発に行われた。今後サクセッションプランについての議論はさらに必要。

2023年3月期に認識した課題への取り組み

取締役会において、経営方針や投資案件など経営における重要な事項の審議、決定に加えて、国内外における中長期戦略の実行状況や、サステナビリティ経営等の経営基盤の課題等について報告を行い、経営の監督機能を強化するための検討、審議を行いました。具体的な検討事項は次の通りです。

- 中長期での企業の目指す姿を踏まえた中期成長戦略
- 新規分野の事業への研究開発や事業投資、国内コア事業における重要な設備投資
- 海外重点地域を中心とした事業戦略の進捗、PMI の状況
- 自己株式取得や配当など株主還元策、資本政策や資金計画
- 取締役・監査役候補者に加え、指名委員会の審議を踏まえた執行役員等重要な人財登用
- サステナビリティ経営における重要な課題や重点テーマの進捗状況

コーポレート・ガバナンス

取締役会の今後の取り組み

2024年3月期は、主な取り組み課題として、以下の3点に注力し、取締役会の実効性向上のための施策を継続します。

- 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
より実効性と独立性の高い取締役会にするため、取締役に求める専門性や取締役会のダイバーシティについて今後も継続して検討・議論していきます。
- 中長期の成長戦略に関する議論の充実
2024年3月期からの成長戦略「Change 2025」の進捗、課題を中心に、中長期的な成長に向けた議論を充実させます。
- 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
指名委員会、報酬委員会の権限の明確化を行い、役員の選任方針やサクセッションプランの検討を継続します。

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、一般企業、アカデミズム、ジャーナリズムなど、多様な専門分野、バックグラウンドを持つ社外取締役を選任しています。

▶ 社外取締役または社外監査役指名の方針

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

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

プロセス

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

役員報酬

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

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

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

取締役 (社外取締役除く)	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%
役付執行役員	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	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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 評価指標における業績目標の達成度に連動して、年次で支給する報酬 評価指標は連結業績目標(売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益)と個人業績目標とし、役位、担当業務ならびに目標達成度に応じて支給 個人業績目標の5割はダイバーシティ含む人財育成項目を設定 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 役員賞与の2分の1相当の金額を引当て、退任時に一括して支給する報酬
リージョン プレジデント	役員賞与の評価指標			業績連動型株式報酬の評価指標
	連結業績 50%	リージョン業績 30%	個人目標 20%	親会社株主に帰属する当期純利益 25% サステナビリティ目標* 15%
その他の役員	連結業績 70%		個人目標 30%	
社外取締役 監査役	基本報酬 100%			

* サステナビリティ目標の項目:①塩分、たんぱく質に注力した商品の拡大 ②適正な施肥(リン酸減肥) ③GHG総排出量の削減 ④水使用量の削減 ⑤女性管理職比率 ⑥従業員エンゲージメント

リスクマネジメント

企業を取り巻く多様な経営リスク（天災・事故、法令違反・訴訟、品質、原材料調達、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、各リージョン・本部・連結子会社等の経営リスクの把握と評価作業を行っています。特に商品の安全性は品質保証本部、原材料の調達に関するリスクにはグローバル調達本部が中心となって予防策を講じるとともに、全社で迅速な対応ができる体制を整えています。今後も、事前にリスクの芽を摘む未然防止、万一の被害を最小限に抑え迅速な復旧を図る体制づくりを推進していきます。

また、情報セキュリティのリスクについては、セキュリティインシデント発生時に対応できる社内体制（CSIRT）を整備し、その一方で従業員への教育・啓発を継続してシステム面以外にも予防策、対応策を整備しています。

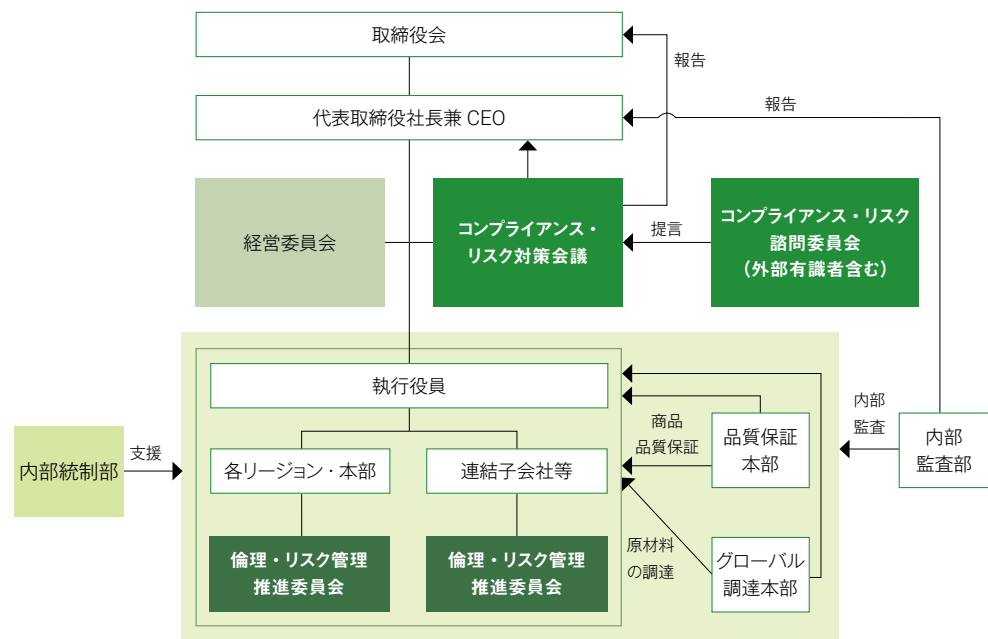
リスクマネジメント体制

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

▶ 当社の事業等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



役員体制

(2023年7月1日現在)

取締役

代表取締役社長兼CEO

江原 信

取締役副社長

菊地 耕一CRO (Chief Risk Officer)
コーポレートリスク管理本部、
グローバル調達本部、
サステナビリティ推進本部、品質保証本部、
DX推進本部管掌

専務取締役

井本 朗カルビージャパンリージョン
プレジデント

社外取締役

茂木 友三郎

社外取締役

福島 敦子

社外取締役

宮内 義彦

社外取締役

ワンユエン・タン

社外取締役

桐山 一憲

監査役

常勤監査役

岡藤 由美子

社外監査役

大江 修子

社外監査役

宇佐美 豊

執行役員

専務執行役員

田崎 一也

カルビーポテト(株)代表取締役社長

専務執行役員

笹 啓英CSO (Chief Strategy Officer)
兼 グループ戦略統括本部長、
Calbee Future Labo.、人事・総務本部管掌

執行役員

中野 真衣CTO (Chief Technology Officer)
兼 研究開発本部長

執行役員

酒井 広CPO (Chief Product Officer)
兼 生産本部長、
技術本部、次世代生産プロジェクト管掌

執行役員

田邊 和宏CFO (Chief Financial Officer)
兼 財務・経理本部長

執行役員

堤 亮カルビー欧米リージョン プレジデント
兼 Calbee America, Inc. CEO

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
兼 インドネシアグループ本部長
兼 PT.Calbee-Wings Food President

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)

役員体制

役員情報およびスキルマトリクス

氏名	取締役会への出席状況 (2023年3月期)	取締役在任年数 (2023年6月時点)	期待される役割・専門性の項目						機関ごとの構成員				
			企業経営	グローバル	マーケティング	生産・IT	サステナビリティ	財務	法務	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会
江原 信 代表取締役社長 兼 CEO	100% (13回/13回)	4年	○	○	○		○			◎	○	○	
菊地 耕一 取締役副社長 兼 CRO	100% (13回/13回)	4年	○	○		○			○				
井本 朗 専務取締役 新任	—	—	○	○		○	○		○				
茂木 友三郎 社外取締役	92% (12回/13回)	14年	○	○		○			○	◎	◎		
福島 敦子 社外取締役	100% (13回/13回)	8年	○	○			○		○	○	○		
宮内 義彦 社外取締役	92% (12回/13回)	6年	○	○					○	○	○		
ワンユエン・タン 社外取締役	90% (9回/10回)	1年	○	○		○			○				
桐山 一憲 社外取締役 新任	—	—	○	○	○				○	○	○		

氏名	取締役会への出席状況 (2023年3月期)	監査役会への出席状況 (2023年3月期)	監査役在任年数 (2023年6月時点)	期待される役割・専門性の項目						機関ごとの構成員			
				企業経営	グローバル	マーケティング	生産・IT	サステナビリティ	財務	法務	取締役会	指名委員会	報酬委員会
岡藤 由美子 常勤監査役	取締役会:100% (10回/10回)	監査役会:100% (11回/11回)	1年		○			○	○			○	◎
大江 修子 社外監査役	取締役会:100% (13回/13回)	監査役会:100% (15回/15回)	7年		○					○		○	○
宇佐美 豊 社外監査役 新任	—	—	—		○				○			○	○

(注) 「◎」は当該機関の長を表す



SECTION

4

データ カルビーグループのあゆみ

創業者の想いが結実した成長の礎



創業期

1949-1974

1949 広島県に松尾糧食工業(株)を設立

1955 カルビー製菓(株)に社名変更

1968 宇都宮工場操業開始

1969 千歳工場(現:北海道工場)操業開始

1970 Calbee America, Inc.(米国)を設立

1973 カルビー(株)に社名変更



1955 かっぱあられ

未利用の食糧資源を活用し、日本初的小麦あられを開発



1964 かっぱえびせん

鮮度の良いえびを丸ごと使った栄養価の高いスナック菓子を開発



1972 サッポロポテト

ばれいしょを野菜と一緒に生地に練り込んだスナック菓子を開発



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

1975-2009



1975 ポテトチップス

米国で市場が伸長していたポテトチップス事業に参入



1992 ピザポテト

チーズ味フレークをのせて溶かし付けるカルビー独自の「メルトフレーク製法」を開発



1993 堅あげポテト

低温でじっくり揚げる「釜揚げ製法」でカルビー独自の堅い食感のポテトチップスを開発



1995 じゃがりこ

持ち運びに便利で、食べやすいカップ型スナック菓子を開発

1980 Calbee Tanawat Co., Ltd.(タイ)を設立
原料となるばれいしょを管理するカルビーポテト(株)を設立

1984 世界初となるばれいしょ輸送船「ポテト丸」就航

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

1994 Calbee Four Seas Co., Ltd.
(香港(中国))を設立

2002 カルビー四洲(汕頭)有限公司(中国、現CFSS Co. Ltd.)を設立
ばれいしょ畑のIT管理を開始



タイ



中国

カルビーグループのあゆみ

2004 研究開発の拠点として、カルビーR&Dセンター
(現:R&Dセンター)稼働開始

2006 烟台カルビー商貿有限公司(中国)を設立
RDO-CALBEE FOODS,LLC(米国)を設立
カルビー・イートーク(株)を設立

2009 PepsiCo, Inc.(米国)と資本提携
ジャパンフリトレー(株)を子会社化

米国



新たなフィールドへの挑戦

改革期

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



2006 Jagabee

じゃがいもを皮つきで丸ごと使用し、素材本来の味わいと食感を追求したスナック菓子を開発



2010-

2011 東京証券取引所市場第一部に株式を上場
Haitai-Calbee Co., Ltd.(韓国)を設立

2012 RDO-CALBEE FOODS,LLCをCalbee North America, LLCに社名変更し、
Calbee America, Inc.のスナック菓子事業を継承

2013 PT. Calbee-Wings Food(インドネシア)を設立

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

2015 Moh Seng Marketing Pte. Ltd.
(シンガポール、現Calbee Moh Seng Pte. Ltd.)を子会社化
Calbee E-commerce Limited(香港(中国))を設立

2016 Calbee Australia Pty Limited(オーストラリア)を設立

2017 Calbee North America, LLCを子会社化
Calbee URC Malaysia Sdn. Bhd.(マレーシア)を設立

2018 カルビー(杭州)食品有限公司(中国)を設立
Seabrook Crisps Limited(英国)を子会社化

2019 Warnock Food Products, Inc(米国)を子会社化

2020 カルビー(中国)管理有限公司(中国)を設立
Calbee(UK)Ltdは、Seabrook Crisps Limitedを統合し、Calbee Group(UK)Ltdに社名変更
(株)ポテトかいつか(現:カルビーかいつかスイートポテト(株))を子会社化

2022 Greenday Global Co., Ltd.(タイ)を子会社化

2023 Calbee North America, LLC、Warnock Food Products, Incを、Calbee America, Inc.に統合

韓国



インドネシア



英国



2011 フルグラ

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



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

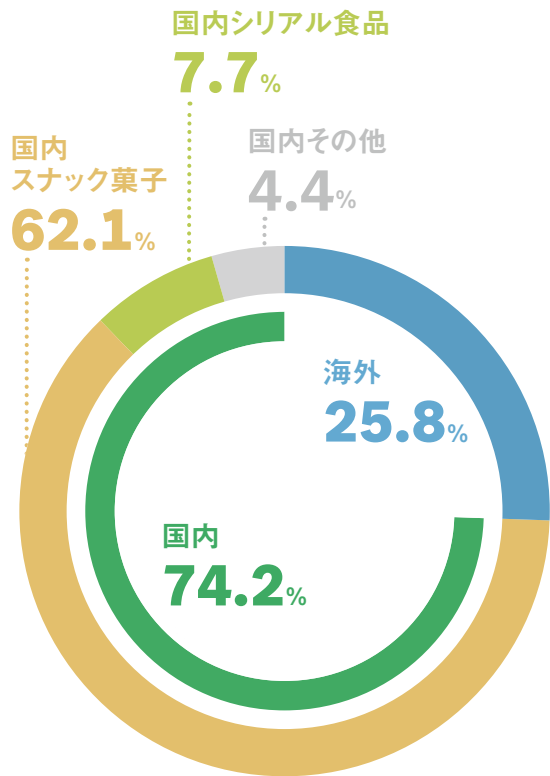


財務情報

事業別業績ハイライト

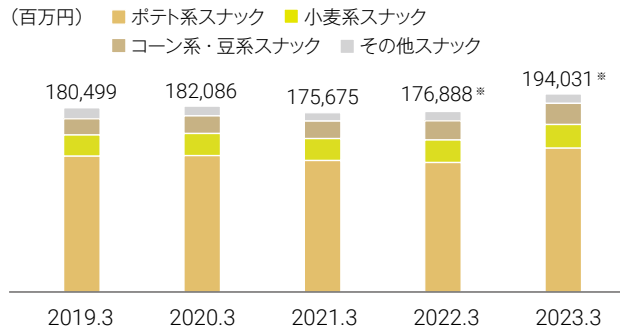
売上高※ 279,315 百万円

売上高構成比

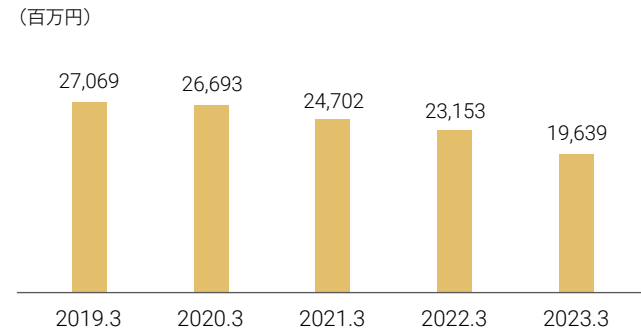


※ 2022年3月期から、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号等)を適用し、従来は販売費および一般管理費に計上していた販売費の一部(リベート等)を売上高から控除する方法に変更しております。なお、国内製品別および海外地域別の売上高はリベート等控除前の売上高を記載しています。

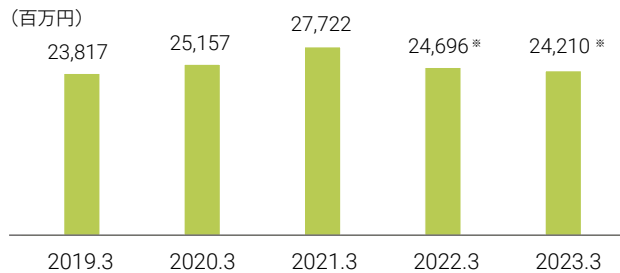
国内スナック菓子売上高



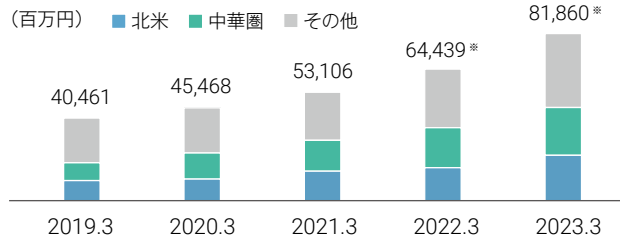
国内営業利益



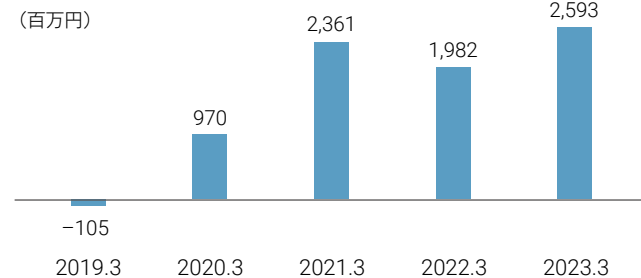
国内シリアル食品売上高



海外事業売上高



海外営業利益



財務情報

11 11年サマリー

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3
	(百万円)										
売上高 ^{*1}	179,411	199,941	222,150	246,129	252,420	251,575	248,655	255,938	266,745	245,419	279,315
売上総利益	78,522	87,209	97,561	107,033	111,573	108,904	111,120	115,086	117,810	83,954	90,200
販売費及び一般管理費 ^{*1}	62,731	67,492	73,378	78,908	82,732	82,075	84,156	87,422	90,746	58,818	67,967
営業利益	15,790	19,717	24,183	28,125	28,841	26,828	26,964	27,664	27,064	25,135	22,233
経常利益	17,127	20,782	25,615	26,545	28,625	26,179	27,432	27,391	27,522	26,938	23,460
親会社株主に帰属する当期純利益	9,440	12,086	14,114	16,799	18,605	17,330	19,429	17,539	17,682	18,053	14,772
総資産 ^{*2}	124,705	140,909	161,917	174,837	181,945	192,034	202,750	214,967	238,978	236,598	239,095
純資産	92,685	104,466	118,800	131,469	135,056	146,667	160,490	169,632	182,740	183,458	182,686
運転資本 ^{*3}	33,607	47,458	52,672	54,832	58,214	68,950	77,815	83,066	80,892	72,912	53,307
有利子負債 ^{*4}	302	186	563	555	1,596	1,511	1,274	1,363	6,604	2,005	1,855
自己資本比率 (%) ^{*5}	70.2	69.1	67.7	69.2	70.4	72.6	75.9	75.9	73.4	74.1	72.8
D/E レシオ (倍) ^{*5}	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
研究開発費	2,288	2,161	2,052	2,195	2,168	2,469	2,660	2,745	2,706	3,319	3,681
設備投資	7,298	6,392	15,290	21,229	9,763	11,009	9,945	9,004	11,341	13,515	26,716

財務情報

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3
											(百万円)
減価償却費	6,318	5,960	6,232	7,570	7,297	7,845	8,023	8,449	9,051	9,189	10,047
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,328	23,478	22,266	22,541	25,958	9,358	27,620	40,449	30,450	22,327	19,310
投資活動によるキャッシュ・フロー	(12,999)	(17,041)	(9,422)	(14,270)	(13,404)	(6,258)	(28,347)	(13,462)	(32,069)	3,643	(20,329)
財務活動によるキャッシュ・フロー	607	(383)	(2,878)	(2,859)	(14,711)	(5,450)	(6,227)	(6,278)	(7,635)	(25,168)	(20,004)
ROE (%)	11.4	13.1	13.7	14.6	14.9	13.0	13.2	11.1	10.4	10.3	8.5
EPS (円)*6	72.18	91.46	105.82	125.88	139.24	129.72	145.39	131.22	132.30	136.25	115.16
1株当たり純資産 (円)*6	664.55	729.93	821.97	905.20	958.60	1,043.37	1,151.71	1,221.19	1,312.24	1,358.25	1,393.74
1株当たり配当金 (円)*6	15.50	22.00	28.00	35.00	42.00	42.00	48.00	50.00	50.00	52.00	52.00
連結配当性向 (%)	21.5	24.1	26.5	27.8	30.2	32.4	33.0	38.1	37.8	38.2	45.2
連結子会社数 (社)	21	22	22	24	27	27	26	24	24	23	24
従業員数 (名)	3,352	3,341	3,477	3,728	3,860	3,798	3,763	4,053	4,311	4,398	4,839

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

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

※3 流動資産から流動負債を控除した金額です。

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

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

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

企業情報

会社概要

(2023年3月31日現在)

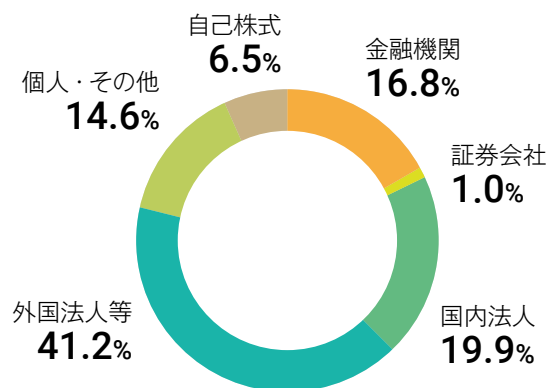
▶ 社名	カルビー株式会社	▶ 事業内容	菓子・食品の製造・販売
▶ 本社所在地	東京都千代田区丸の内1-8-3 丸の内トラストタワー本館22階	▶ 決算日	3月31日
▶ 設立	1949年4月30日	▶ 資本金	12,046百万円
▶ 代表取締役社長 兼 CEO	江原 信	▶ 従業員数	(連結)4,839名 (単体)1,960名

株式情報

(2023年3月31日現在)

□ 上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
□ 証券コード	2229
□ 株式および株主数	▶ 発行可能株式総数 176,000,000株
	▶ 発行済株式総数 133,929,800株 (自己株式数 8,762,376株を含む)
	▶ 株主数 34,722名

□ 株式分布状況



▶ 大株主

株主名	当社への出資状況	
	持株数	持株比率
FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.	26,800 千株	21.41%
一般社団法人幹の会	18,280 千株	14.60%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	14,140 千株	11.30%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	4,842 千株	3.87%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	4,277 千株	3.42%
GIC PRIVATE LIMITED-C	3,678 千株	2.94%
カルビー従業員持株会	2,093 千株	1.67%
鳥越製粉株式会社	1,936 千株	1.55%
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,600 千株	1.28%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,073 千株	0.86%

(注1) 持株比率は、自己株式 8,762,376 株を控除して計算しております。

(注2) 持株比率は、「株式付与ESOP信託口」が所有する 53,465 株および「役員報酬BIP信託口」が所有する 189,400 株を含めて計算しております。

企業情報

連結子会社

(2023年4月1日現在)

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トポテト(株)

海外

()内は国・地域

Calbee America, Inc.
(米国)烟台カルビー商貿有限公司
(中国)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)

編集方針

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

2023年3月期は、ステークホルダーとの共創による価値創造と、成長に向けた企業の変革を中心に制作しました。また、持続可能な成長の基盤となる、5つのマテリアリティの取り組みについても詳しくお伝えしています。

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

対象期間 2022年4月1日～2023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 2023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。

カルビーグループWEBサイトのご案内

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

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