

SECTION 05

経営基盤

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



企業価値の向上

SECTION 02

価値創造の
原動力

SECTION 03

継続的な
事業成長

SECTION 04

サステナビリティ経営の
推進

SECTION 05 経営基盤



品質保証

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

食の安全・安心の確保

製造工程における品質管理・検査の強化

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



製品の品質検査を実施

1袋単位のトレーサビリティシステムを運用開始

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

海外グループ会社・海外サプライヤーの品質管理支援

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

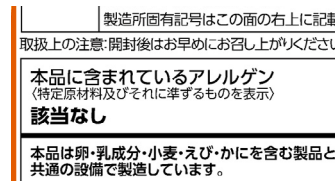
グループの品質保証を海外にも展開しています。また、輸出入規制やパッケージ義務表示事項などの規格・基準は各国で異なるため、現地に合わせた管理体制を整えています。海外からの輸入原材料は定期的に工場監査を実施し、品質要件を満たしていない場合は改善指導を行い、製品品質を保証できる体制を構築しています。



監査を行う輸入原材料の圃場

食物アレルギーへの対応

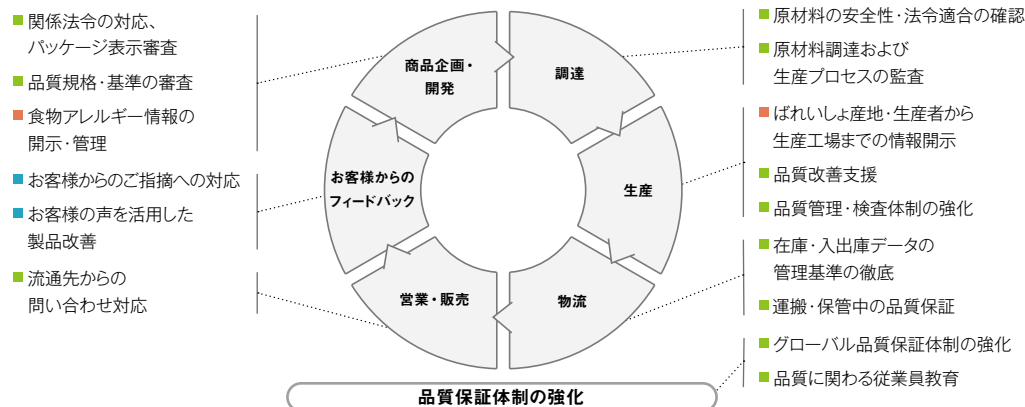
食物アレルギーのリスクをなくすことは食品企業が細心の注意を払って取り組むべき課題です。工場ではアレルゲンの混入がないよう清掃を徹底しています。商品パッケージには情報が一目で分かるよう、見やすい表示の定型化を行っています。また、ホームページ上でもアレルゲン情報を掲載しています。



アレルゲンに関するパッケージの表示例

▶ バリューチェーンを支える品質保証体制

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



組織・人財



CHRO 兼
人事・総務本部長
人見 泰正

組織・人財の可能性を掘り起こし、 さらなる企業価値向上へ

全員活躍で進める企業変革とCHROの役割

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

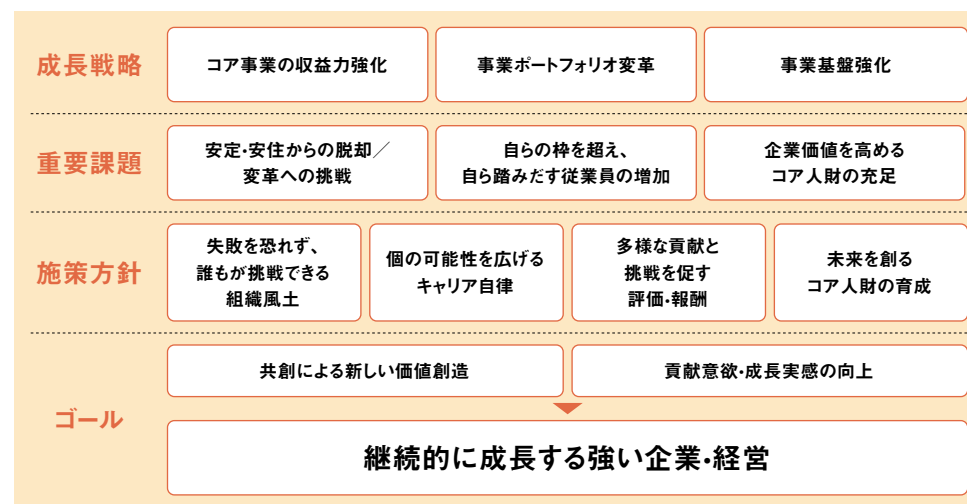
カルビーグループの組織・人財の強みは、助け合いの精神、チームワークの高さ、そして、ものづくりに対する真摯で実直な姿勢です。これは、自然の恵みに感謝しながら、原料調達からお客様へお届けするまですべての工程で互いに協力し合う「10プロセス」のバリューチェーン（ポテトチップス事業における垂直統合型の管理体制）を磨き上げていく過程で培われてきたカルビーグループのDNAだと考えています。この取り組みを継続していくことで、「Change 2025」のその先も、企業・組織として成長し続けていけると確信しています。

変革推進のために取り組むべき3つの重要課題

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

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

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

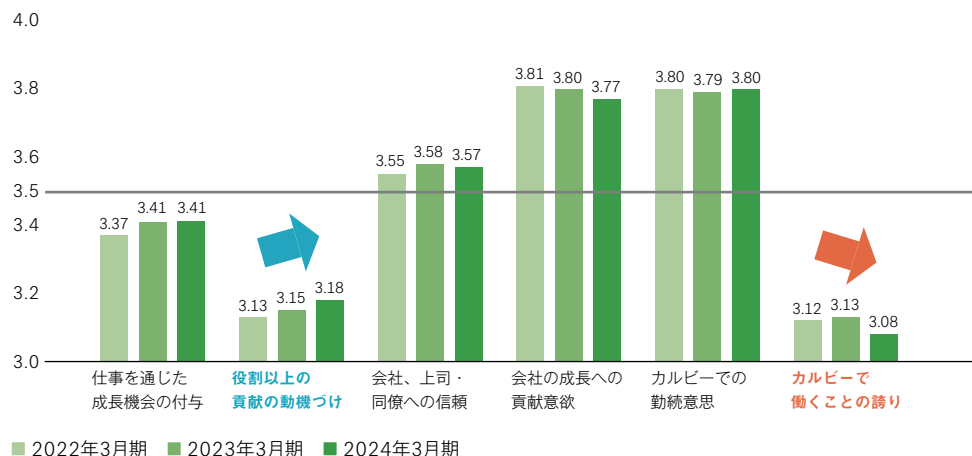


組織・人財

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

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

▶ エンゲージメントサーベイの結果推移



(注)「1:ほとんど当てはまらない」～「5:非常に当てはまる」の5点満点の回答スコアの平均値

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

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

▶ 人的資本経営のKPIの進捗

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

組織・人財

施策方針：未来を創るコア人財の育成

グローバルなマインドや経験を持った次世代経営人財の育成

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

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

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

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



CNLPにおける、タイ生産拠点の訪問

VOICE



カルビージャパン
リージョン
西日本事業本部
広島西工場 品質保証課課長

吉田 龍二

現地で感じた海外駐在員に求められること

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

VOICE



カルビー欧米リージョン
欧米グループ
ブランディングチーム

宮本 このか

1年間、米国の現地法人で働いて感じたこと

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

組織・人財

施策方針：個の可能性を広げるキャリア自律

上司とメンバーの対話から、キャリア自律を促す取り組み

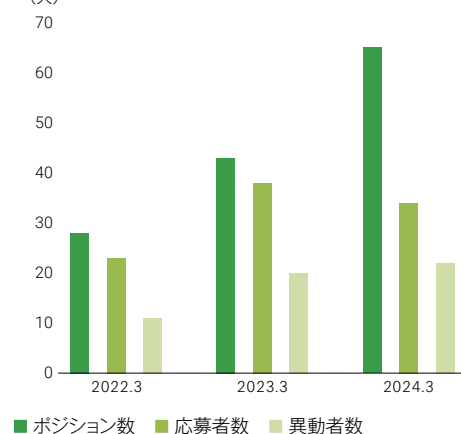
カルビーグループでは、従業員一人ひとりが成長意欲を持ち、キャリア形成に向け主体的に行動を起こすことによって、挑戦する土壌が醸成され、働きがいも高まると考えています。従前から自己申告の仕組みはありましたが、2023年3月期から、キャリア自律を推進する取り組みである「キャリア探究ノート」へブラッシュアップし、キャリアビジョンや、次年度以降の異動希望などを言語化しています。これをもとに上司とメンバーは、メンバー自身の成長やキャリア形成支援を目的とした対話機会である1on1を実施します。希望者は社内キャリアカウンセラーへ相談するなどし、主体的に自身のキャリアを考えていきます。



従業員のキャリアビジョンの実現を応援する、キャリアエール

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

▶ キャリアエールの
ポジション数・応募者・異動者の推移
(人)



施策方針：失敗を恐れず、誰もが挑戦できる組織風土

「車座ミーティング」での対話を通して、変革への挑戦を後押しする

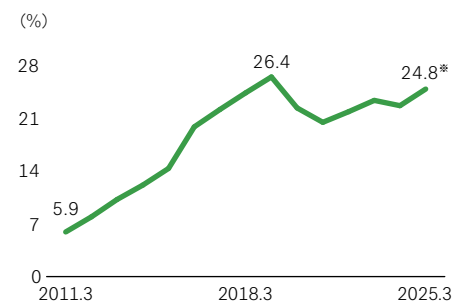
2023年4月の新経営体制スタートと同時に、カルビーグループの掲げる中期の経営方針や戦略の理解・浸透を図り、変革への主体的な参画意欲を高めるため、1回の参加者を30名程度の小規模に絞った「車座ミーティング」を開始しました。国内・海外の事業所に経営陣が赴き、1年間でのべ62回実施し、1,645名(2024年3月期)と対話しました。経営層からの対面による方針説明や従業員からの活発な質疑応答によって変革を自分事化し、誰もが失敗を恐れず挑戦し、全員活躍できる組織風土の醸成を図っています。



車座ミーティング

積極的な女性の管理職登用・経営人財育成を継続

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



— 女性管理職比率

※ 数値は当期4月時点

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は「顧客・取引先から、次に従業員とその家族から、そしてコミュニティから、最後に株主から尊敬され、賞賛され、そして愛される会社になる」というグループビジョンを掲げ、顧客・取引先を第一に考える経営は結果的に株主の利益の最大化につながると考えています。すべてのステークホルダーの信頼と期待に応え、企業価値の向上を図るためには、コーポレート・ガバナンスの強化・充実が重要であると考えています。この考え方にに基づき、経営の透明性を高め、内部統制の仕組み、コンプライアンス体制の充実を図っています。

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

カルビーのコーポレートガバナンス・コード

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

▶ コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

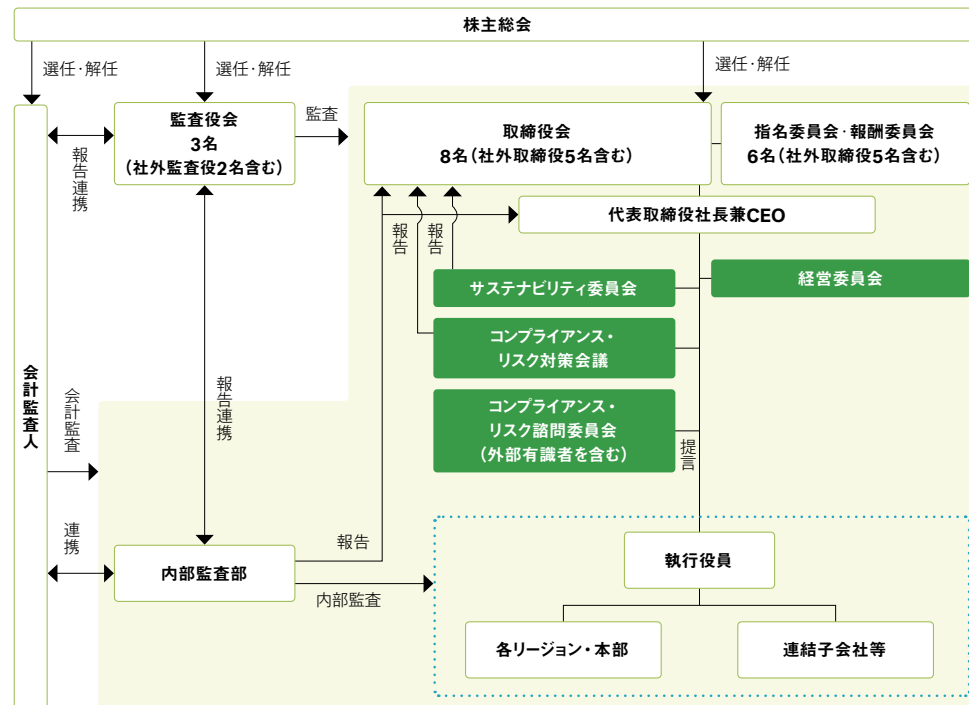
	目的	施策内容
2001年	監督と業務執行の分離	- 執行役員制の導入 - 社外取締役の選任
2009年	監督・監視機能の強化 取締役会のダイバーシティ推進	- 社内取締役を9名から2名に減員 - 社外取締役を2名から5名に増員 - 初の外国人取締役を選任
2010年	透明性・健全性の強化	アドバイザリー・ボード (現在の指名委員会・報酬委員会)を設置
2014年	経営責任の明確化	取締役の任期を2年から1年に変更
2019年	経営体制の強化	社内取締役を2名増員し、 取締役会を6名から8名に増員
	委員会機能の明確化	アドバイザリー・ボードを社外取締役が議長となる指名委員会、報酬委員会へと変更

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、社外取締役5名と社内取締役3名の計8名で構成される取締役会と、監査役・監査役会による経営の監督・監視機能を有するコーポレート・ガバナンス体制としており、執行役員制度の導入によって、業務執行と監督機能の分離、経営の透明性の向上、経営責任の明確化、意思決定の迅速化、経営監視機能の強化を図っています。

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

▶ コーポレート・ガバナンス体制図



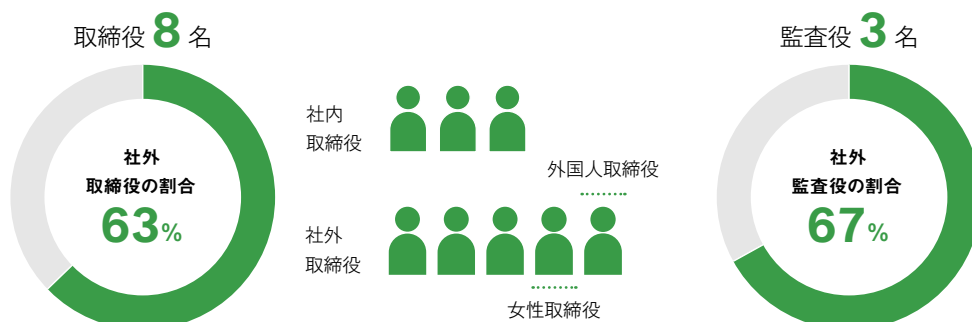
コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役指名の方針・プロセス

方針

▶ 取締役会のメンバー構成

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



▶ 社外取締役または社外監査役指名の方針

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

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

プロセス

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

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

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

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

評価のプロセス

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

アンケートおよび

個別インタビューの主な項目

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

評価結果と取り組み

2023年
3月期の
実効性評価で
挙げられた課題

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

2024年3月期の
実効性評価

- ・**取締役会の構成**
 - ・年齢・性別・国籍・専門性などの観点から多様性があり、活発な議論が行われている。
 - ・独立性と多様性を重視した取締役の構成を継続して検討する必要がある。
- ・**取締役会の運営**
 - ・ハイブリッド開催の継続や、取締役会以外での意見交換会の実施なども含め、社外役員の機能発揮や議論の活性化に取り組んでいる。
 - ・新任社外役員に対しては社内説明や現場訪問などを実施し、カルビーグループの事業環境や企業文化に対する理解促進に努めている。
- ・**取締役会の議題**
 - ・議題の整理が進み、中長期視点での成長戦略の議論が増加している。
 - ・より深い議論を行うため上程議案のスケジューリングや議論の背景にある情報提供（業界、競合環境やリスクなど）の充実が必要。
 - ・人財やDX、サステナビリティなど事業基盤と成長戦略との関連について深い議論が必要。
- ・**その他（任意の委員会の機能など）**
 - ・指名委員会・報酬委員会の役割が整備され、役員体制などの議論が活発に行われた。

今後の課題と
取り組み

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

取締役会の主な議論

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

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

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

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

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

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

取締役 (社外取締役除く) 執行役員	基本報酬 50%		役員賞与 25%	業績連動型株式報酬 役員退職慰労金 25%
	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	・各役位の職務執行の対価として支給 ・役位、担当業務の内容、責任の程度を総合的に勘案	・評価指標における業績目標の達成度に連動して、年次で支給する報酬 ・評価指標は連結業績目標(売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益)と個人業績目標とし、役位、担当業務ならびに目標達成度に応じて支給 ・個人業績目標のうち5割は持続的な成長につながる人財育成・組織開発項目を設定	・毎期における役位、連結業績および、サステナビリティ指標達成度に連動してポイント(当社株式数)を付与し、退任時に交付される非金銭報酬	・役員賞与の2分の1相当の金額を引き当て、退任時に一括して支給する報酬
リージョン プレジデント その他の役員	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PL/KPI 30% 個人目標 20% 連結業績 70% 個人目標 30% 個人業績80%換算			連結売上高 20% 連結営業利益 40% 親会社株主に帰属する当期純利益 25% サステナビリティ目標 15% 連結業績20%換算
社外取締役 監査役	基本報酬 100%			

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

企業を取り巻く多様な経営リスク（製品の安全品質・原材料調達・自然災害・パンデミック・情報セキュリティ・コンプライアンスなど）に対応するため、「危機管理規程」を制定し、内部統制システムを構築する過程で各本部・グループ会社の経営リスクの把握と評価作業を行い、リスクの未然防止と発生時の被害の最小化および迅速な復旧を図る事業継続体制を推進しています。特に製品の安全性や原材料の調達に関するリスクには、品質保証本部やグローバル調達本部が中心となって予防策を講じるとともに、迅速な対応ができる体制を整えています。また、サイバーテロなどの情報セキュリティリスクについては、セキュリティインシデント発生時の対応社内体制（CSIRT）を整備し、その一方で従業員への教育・啓発を継続してシステム面以外にも予防策・対応策を整備しています。

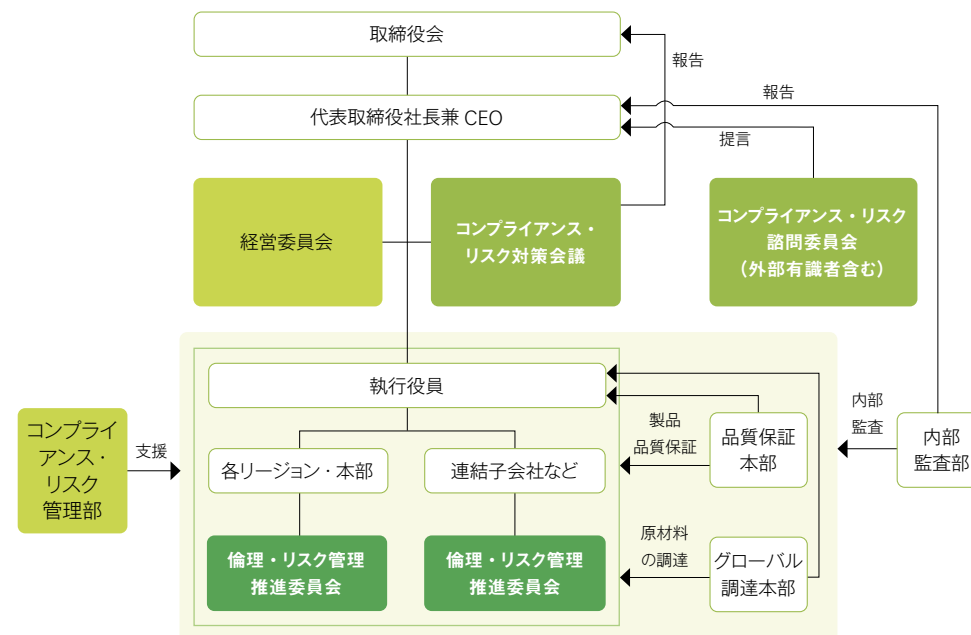
リスクマネジメント体制

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

▶ 当社の事業などのリスクについては、「有価証券報告書」をご参照ください。

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

▶ コンプライアンス・リスク管理体制



コーポレート・ガバナンス

リスク項目		想定されるリスク	リスクへの対応
1	製品の安全性	- 製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
2	製品開発	お客様や取引先のニーズに適切に対応できず、適時に製品開発ができない	新商品の開発、既存ブランドのリニューアル、品質改善、コストリダクション、基礎研究の分野で研究開発活動を計画的に実施
3	原材料や資材の調達	①ばれいしょの調達リスク (天候不順とばれいしょ生産農家の減少) - ばれいしょの量の確保ができず、販売機会を失う - 緊急調達によるコスト増加	- 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力化支援などの実施 - 輸入ばれいしょを取り扱うことのできる工場設備を整備
		②ばれいしょの調達リスク (ジャガイモシストセンチュウの拡大) - 条件を満たす新品種の開発・普及が進まない - 新品種の産地全体への普及が進まない - 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	ばれいしょの抵抗性品種への転換を進める
		③その他の原材料や資材の調達リスク - 想定を超える原材料・資材価格のさらなる高騰 - 輸入先・輸入ルートの変更など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
4	国内の製品供給	- 適切な費用で輸配送車両を確保できない - 想定以上に輸配送費等が上昇 - 気候変動による原材料収量の過不足や販売の急な増減等の変化・変動	- 自動化とAI活用のサプライチェーン・マネジメント改革による待機時間の減少 - 配送頻度の減少・納品先の集約・パレット輸送など「ホワイト物流」の促進 - バリューチェーン最適化システムの構築
5	情報セキュリティ	- サイバーテロ・コンピューターウイルスの感染 - 不正アクセスによる情報の消失、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

コーポレート・ガバナンス

	リスク項目	想定されるリスク	リスクへの対応
6	グローバル人材確保	- グローバル人材を十分に採用できない - グローバル人材育成に遅れが生じた	採用・配置・育成・評価を仕組み化した「グローバルタレントマネジメント」を推進
7	コンプライアンス	法令違反や社会規範に反した行動による、処罰や許認可の取り消し、訴訟の提起、信頼の失墜	「カルビーグループ行動規範」を制定し、階層別研修などの啓発活動を通じて、倫理・社会規範、法令および社内諸規則などを遵守するようコンプライアンスを推進
8	知的財産権	- カルビーグループの知的財産権を第三者によって不正に利用される - 第三者により知的財産権侵害の追及を受ける	- 専門部署を設置し、各種知的財産権の保護・管理を徹底 - 第三者の保有する権利を侵害しないように努める
9	海外進出先の地政学	リスクが想定以上に長期化・拡大し、供給難が発生	想定される紛争・デカップリング・パンデミックなど、地政学リスクへの対応策を事前に検討・実施
10	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 - 消費者の購買行動が変化 - ばれいしょの品質が悪化する可能性 - 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	- 省エネルギー化と再生エネルギーの活用 - 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
11	自然災害やパンデミック	- サプライチェーンの寸断が長期化し、製品を供給できない - 機械設備、施設などの改修に長期の時間や多額の費用が発生 - 原材料価格の高騰、原材料確保の困難	- 生産拠点や原材料など調達業者の分散化や複数購買を進める - オールハザード型BCPなどにに基づき、早期の供給体制の再開などに努める
12	大株主	- 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	PepsiCo, Inc.との戦略的提携関係の維持

コーポレート・ガバナンス

役員体制

(2024年7月1日現在)

取締役



代表取締役社長兼CEO

江原 信

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



取締役専務執行役員

井本 朗

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



取締役専務執行役員

笙 啓英

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



社外取締役

茂木 友三郎

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



社外取締役

福島 敦子

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



社外取締役

宮内 義彦

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



社外取締役

ワンユエン・タン

2001.7 シンガポール警察 上級警察官
2005.6 シンガポール通商産業省 シニアアシスタントディレクター
2006.2 Boston Consulting Group アソシエイト
2010.1 Boston Consulting Group プリンシパル
2011.6 McDonald's Corp. アジア太平洋・中東・アフリカ地域
戦略・インサイト担当 シニアディレクター
2012.6 McDonald's Corp. アジア太平洋・中東・アフリカ地域
戦略・インサイト担当 バイスプレジデント
2013.3 McDonald's Corp.台湾 マネージング・ディレクター
2017.1 Walmart Inc. ウォルマートストア チャイナ プレジデント
2018.1 Walmart Inc. チャイナ プレジデント&CEO
2020.6 PepsiCo, Inc. アジアパシフィック・オーストラリア・
ニュージーランド・中国担当CEO(現任)
2022.6 当社取締役(現任)



社外取締役

桐山 一憲

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

コーポレート・ガバナンス

役員体制

(2024年7月1日現在)

監査役



常勤監査役

岡藤 由美子

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



社外監査役

大江 修子

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



社外監査役

宇佐美 豊

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

執行役員

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