

カルビーの価値観

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、
人々の健やかなくらしに貢献します。

創業の精神

健康に役立ち、安全で安価な商品づくりと、未利用な食糧資源を活かした商品づくりを目指して、社内の英知を結集するために企業を組織する。

カルビーは、戦後の食糧難により栄養不足に悩む人々を助けたいという思いから、未利用資源を活用し、栄養価の高いお菓子を開発することから始まりました。現在においても、創業者の松尾孝が情熱を込めてつくった商品の発展を通じて、創業の精神が脈々と受け継がれています。



創業者 松尾 孝(写真右)

グループビジョン

顧客・取引先から、
次に従業員とその家族から、
そしてコミュニティから、
最後に株主から尊敬され、賞賛され、
そして愛される会社になる

目次

メッセージ	1	カルビーの価値観
	3	カルビーの創出価値
	5	CEOメッセージ Point 1

価値創造 ストーリー	8	ものづくり×ファンづくりによる価値創造
	11	カルビーのものづくりと進化の方向性 Point 2
	18	海外展開に活かす価値創造能力 Point 3

価値創造 戦略	22	価値創造戦略の概要
	24	事業戦略の変遷
	25	Change 2025の概要
	26	国内コア事業の戦略
	27	海外事業(欧米)の戦略
	28	海外事業(アジア・オセアニア)の戦略

29	財務戦略
31	DX戦略
33	組織・人財戦略 Point 4
36	長期的な価値創造の重要課題
40	重点テーマの進捗
43	TNFD提言への対応
47	人権の尊重

ガバナンス	48	役員一覧
	49	社外取締役メッセージ
	51	コーポレート・ガバナンス

データ	57	財務ハイライト
	58	非財務ハイライト
	59	企業情報



編集方針

「統合報告書2025」は、株主・投資家の皆様に、将来を見据えた価値創造のストーリーと具体的な戦略についてご理解いただくこと、そしてカルビーの従業員に会社の目指す方向性を共有し、日々の業務を通じてその実現に貢献していることを実感できるようにすることを目的に発行しています。冊子を通じて、ステークホルダーの皆様と持続的な価値創造に向けた対話の基盤をつくることを目指して、これまでの編集方針を見直しています。カルビーの進むべき方向性への理解を深めていただけるよう、今後も掲載情報の拡充に力を入れていきます。

Point 1 CEOの江原が、戦略の前提となるお客様への想いやサステナブルな成長に向けた重点をお伝えします。

Point 2 加速する外部環境変化を見据え、10年後の未来を切り拓く従業員の挑戦を紹介します。

Point 3 CSOの筈が、グローバル展開の軌跡と未来を語り、北米における価値創造の事例を紹介します。

Point 4 CHROの人見より、カルビーの「全員活躍」に込めた想いと、独自指標・重要課題を解説します。

対象期間 2024年4月1日～2025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 2025年9月

文中の会社名の表記について

本報告書における「カルビー」「当社」はカルビーグループを、「カルビー(株)」はカルビー株式会社単体を指します。

参考にしたガイドライン

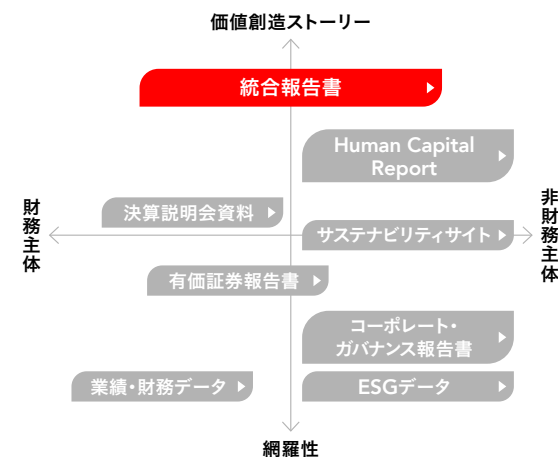
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

将来の見通しなどに関する記述

本報告書には、カルビーの過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通しなどの将来予測が含まれています。この将来予測は、記述した時点で入手した情報に基づいた判断であり、今後のさまざまな要因によって、将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。

情報開示体系

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



カルビーの創出価値



& Beyond

お客様の喜びと幸せのために

お客様の食に対する価値観は、時代とともに絶えず変化しています。だからこそ、私たちは現状に満足せず、お客様に喜びと幸せを届けるため、常に改善や向上を追求しています。私たちは、2030ビジョン「Next Calbee & Beyond」の実現に向けて、お客様の想像を超えるようなイノベーションを創出します。「おいしさ」と「楽しさ」を創造し、人々の健やかなくらしへの貢献を通じて、国境を越えて愛されるブランドを築くことを目指しています。



カルビーの創出価値

国内市場シェア※1

No.1スナック菓子 51.9%
シリアル食品 37.8%カルビー
ルビープログラム※2
アプリダウンロード数**106万**
(2025年6月末時点)売上高
100億円以上
のブランド数
7ブランド事業展開国・
地域数**12**

お客様への提供価値

カルビー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、
生産者とお客をつなげる役割を担ってきました。
これからもステークホルダーとの共創による
おいしさと楽しさにこだわった商品を提供し、
自然と健やかなくらしの間に良い循環を生みだすことを目指しています。

生産者・環境への提供価値

国内ばれいしょ
生産量の
約**19%**相当を調達国内ばれいしょ調達量
37.1万トンばれいしょ
契約生産者数**約1,600戸**RSPO※3ラベル
掲載商品数**31品目**

※1 (株)インテージSRI+ 全国全業態 累計販売規模(金額)ベース
2025年3月期:2024年4月~2025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(株)の合計

※2 商品のパッケージを折りたたんで専用アプリで読み込むことで、ルビー(ポイント)を貯め、体験プログラムやキャンペーンに応募できるプログラム
※3 Roundtable on Sustainable Palm Oil(持続可能なパーム油のための円卓会議)
注:期間の明記がない数値は2025年3月期時点

CEOメッセージ

代表取締役社長
兼 CEO
江原 信

**「お客様の笑顔をもっと見たい」
そのために、イノベーションを追求し
新たな価値を創造していきます**

1 Calbee「Fan With! Project」ファイナルファンミーティング2024の様子

需要創造型イノベーションの追求

カルビーにとって「おいしさ」と「楽しさ」は、創業以来変わらず追い求めてきた価値であり、イノベーションの根幹でもあります。また、「人々の健やかさへの貢献」は、戦後の食糧難の中、栄養不足の解決を志したことが当社の出発点にあり、これからの時代においてもより一層重視される価値として、イノベーションの中核テーマに位置づけています。

これまで私たちは、市場のリーディングカンパニーとして、お客様に驚きと感動を与える商品を通じてニーズを掘り起こす、需要創造型のイノベーションを追求してきました。昨今、気候変動や人口動態変化、人々の食に対する意識の多様化など、当社を取り巻く環境変化は加速度的に進んでおり、顧客ニーズがより短いサイクルで多様に変化していくことに対して危機感を持っています。このような状況を乗り越えるため、従業員がもっと自由な発想で、面白がりながら価値を創出できる組織風土を醸成し、イノベーション創出の頻度を高めていきたいと考えています。

私たちが2030年に目指す「Next Calbee & Beyond」は、時代の変化を捉えるだけでなく、これまで誰も想像しなかった新たな需要を創り出す力を伸ばすためのビジョンです。「& Beyond」には、単に次世代にバトンを渡すのではなく、想像を超えるスピードと発想で未来を自ら切り拓くという強い意志を込めています。すべてはお客様の喜びと幸せのために、自然素材が持つ本来のおいしさを最大限に引き出す「ものづくり」の力と、お客様のニーズを捉えた「ファンづくり」の取り組みを進めてきたからこそ、このビジョンを実現できると信じています。

CEOメッセージ

当社の成長を支えている根幹は、何よりもお客様の存在です。たとえ長年にわたりご支持いただいている商品であっても、市場で選ばれ続けることは容易ではなく、常に真摯な姿勢で付加価値の創造に取り組む必要があります。私たちは、お客様の期待を超える価値を提供し続けるために、現状に甘んじることなく、変化を恐れず挑戦を重ねていきます。このような姿勢こそが、持続的な成長と企業価値をさらに高める原動力になると確信しています。

Change 2025の完遂に向けて

現在、当社では、3カ年成長戦略「Change 2025」を推進しています。国内市場で高いシェアを維持するには、常に変化を先取りし、柔軟かつ機動的に対応し続けることが不可欠です。なぜなら、お客様のニーズは日々変化しており、常にお客様中心の視点で考え、行動することが、競争優位性を維持する前提となるからです。国内には、ロングセラーとしてお客様に愛されているブランドが多くあるものの、人口減少と超高齢化が進む国内市場においては、長期的に見ると成長が鈍化することが予想されます。だからこそ、これまで培ってきた強みを発展させた、新たな成長の軸を創り出す必要があります。また、海外では、私たちのブランドはまだ十分な認知を得ておらず、大きな成長ポテンシャルが見込まれます。

こうした背景から、「Change 2025」では、国内コア事業の収益力強化、海外・新規に領域を広げる事業ポートフォリオ変革、それを支える人財や仕組みを整える事業基盤強化の3本柱で

■ 2025年1月に操業開始した
せとうち広島工場

構造改革を進めており、その成果が表れ始めています。特にDX戦略では、デジタルやITを活用した業務改革を進め、2025年3月期は国内コア事業で10億円規模の収益改善を実現しました。工場DXによる生産性向上や、SKU※別の収益を加味したサプライチェーン最適化も順調に進んでおり、今後はDX人財の育成や経営情報基盤の強化を通じて、収益改善を一層推進していきます。また、中長期的なマイルストーンを設定し、その進捗状況をモニタリングすることで、戦略の実効性を高めていきます。

DXを活用して国内コア事業を強くし、海外や新規事業を将来の成長の軸とするためには、従業員一人ひとりの意識変革が必要です。

私は社長就任以来、従業員との対話を重視し、「車座ミーティング」を継続的に実施しています。2024年4からは対象を全従業員に拡大し、1年間で56回・のべ3,500名と対話を重ねました。会社としての提供価値や存在意義を改めて認識し、「なぜ今変革が必要か」といった本質的な問いを通じて、経営方針を自分事として捉えてもらう機会をつくっています。全従業員が「創立100年を超えてもなお成長し続ける企業でありたい」という強い意志を共有し、同じ方向に進むことができれば、構造改革の実現は一層確かなものになります。

過去には、戦略の実行体制と従業員との意識共有が整わな



CEOメッセージ

ベーションが低下する事態もありました。そこで、まず成功体験の積み重ねに注力しました。地道に、愚直に、徹底的にやるべきことを実行し、一步一步着実に進む姿勢を貫くことを、従業員に伝え続けてきました。結果として、2025年3月期には過去最高業績を更新しました。こうした経験の積み重ねが企業としての自信となり、今後も新たな挑戦への意欲を引きだす好循環を生みだしていくと考えています。

※SKU: Stock Keeping Unitの略で、受発注や在庫管理における最小の管理単位のこと

持続可能な成長に向けた挑戦

カルビーが創立100年を見据えて持続的に成長し続けるためには、事業基盤強化が不可欠であり、特に組織・人財戦略とサステナビリティ経営の推進が重要です。

組織・人財において特に課題と感じているのは、向こう傷を恐れないチャレンジ精神の醸成です。挑戦なしにイノベーションは生まれず、現状維持に留まっていたは企業の発展は望めません。安定に安住せず挑戦を重ねることで、積極的に未来を創造

していく姿勢が育まれるものと考えています。

これまでは、国内スナック菓子・シリアル食品のリーディングカンパニーとして市場を牽引してきましたが、グローバル展開や新たな領域を開拓していくためには、従来と同じやり方にこだわらず、これまで以上に失敗を恐れないチャレンジ精神が重要です。困難に向き合う経験こそが、組織の力を鍛え、他社と差別化された独自の強みを築くものと捉えています。従業員の挑戦を後押しするために、カルビーでは、「全員活躍」という考え方のもと、2026年4月には人事制度を改め、多様な貢献と成長を促す仕組みを導入します。果敢な挑戦を前向きに受け入れる企業文化を築くことが、私の重要な役割だと考えています。

また、当社の事業は、農作物や水産物といった自然資本に深く関わっているため、気候変動や人権問題への対応は、事業のサステナビリティにおいて非常に重要です。特に、ポテト系スナックの主原料であるばれいしょは、生産量や品質が気候に左右されやすく、生産者戸数の減少や高齢化等もあり、今後は影響を受ける可能性が一層高まっていくことが予想されます。このような将来のリスクに対しては、病害虫や環境変化に強いばれい

いしょ新品種の独自開発や産地の分散化、栽培や収穫作業の一部を請け負うコントラクター事業の展開など、生産者への支援に注力しています。

また、2025年1月に操業を開始したせとうち広島工場では、再生可能エネルギーの活用や、ばれいしょを余すことなくエネルギーやその他の資源に転換するシステムを導入し、環境負荷の低減を意識した持続可能な生産体制を構築しました。今後も、持続可能な社会の実現を経営の根幹に据え、ステークホルダーと協働で、事業活動における重要課題(マテリアリティ)への取り組みを強化していきます。

変わらぬ企業理念のもと、新たな価値創造を目指しイノベーションを追求するとともに、グローバル市場での存在感を高めることで、より多くのお客様に喜びと幸せを届けていきます。その実現に向け、従業員一人ひとりの意識変革を促し、スピード感を持って次なる成長に向けた事業構造改革を完遂します。株主・投資家を含むステークホルダーの皆様におかれましては、変革するカルビーにご期待いただくとともに、一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

3



3 3年目に入った、日本国内での車座ミーティングの様子
4 Calbee America Inc.での車座ミーティングの様子

