



価値創造戦略

カルビーは、2030年に海外市場と新たな食領域を成長の軸として確立し、将来的には世界でトップ3、アジアのスナック菓子メーカーとしては圧倒的No.1になることを目指しています。価値創造能力を持続的に強化するため、サステナビリティを経営の根幹に据え、マテリアリティの実効性を高め続ける「サステナビリティ経営」を推進しています。

2025年3月期の実績

連結売上高

3,226億円

連結営業利益

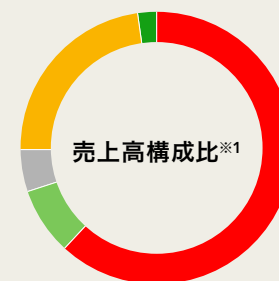
291億円

ROE

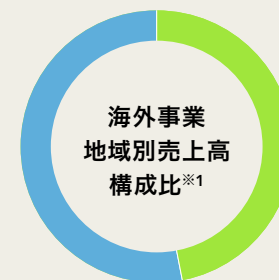
10.5%

EBITDA

435億円



- 国内スナック菓子 63%
- 国内シリアル食品 8%
- 国内その他 5%
- 海外スナック菓子 23%
- 海外シリアル食品 2%



- 欧米※2 47%
 - アジア・オセアニア※3 53%
- ※1 リベート等控除前の売上高で算出しています
※2 欧米：北米、英国他
※3 アジア・オセアニア：中華圏、インドネシア、韓国、タイ、シンガポール、オーストラリア他

価値創造戦略の概要

価値を提供する市場と事業の領域拡大

カルビーは、原料開発からお客様までをつなぐ独自のバリューチェーンを構築し、経営資源を原動力として最大限に活かすことで、おいしさと楽しさを提供し、人々の健やかなくらしに貢献してきました。急速に変化する社会環境の中で、持続的な事業成長を実現するためには、重要性が増す自然資本への対応や気候変動、人権への配慮といったグローバルな課題への取り組みが必要です。

こうした環境変化や企業としての重要課題を捉え、3カ年成長戦略「Change 2025」では、次なる成長に向けた事業構造改革を推進しています。国内コア事業の収益性を高めることにより創出したキャッシュを、海外事業や新規領域に重点的に配分することで、持続的に成長できる事業ポートフォリオへの転換を目指します。多様な人財が活躍できる環境を整え、すべての世代に食のおいしさと楽しさを届けるとともに、共創を通じた自然の恵みと豊かさを次世代に継承していきます。これにより、ステークホルダーへの提供価値をさらに強化していきます。

今後も変わらぬ企業理念のもと、サステナビリティを経営の根幹に据え、価値を提供する市場と事業の領域を拡大することで、創立100年を超えてなお成長し続ける企業を目指していきます。

短期

コア事業の収益力強化

DX戦略

- 量的拡大から脱却し、ブランド強化により付加価値を向上
- DX(S&OP)を活用した、販売・稼働・供給の最適化
- 次世代型工場の基盤を構築

中・長期

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見極め、積極的に資源(人財・資金・設備等)を投下
- 日本発ブランドの海外展開を拡大
- 食と健康事業、アグリビジネスに注力

事業基盤強化

財務戦略

組織・人財戦略

サステナビリティ経営

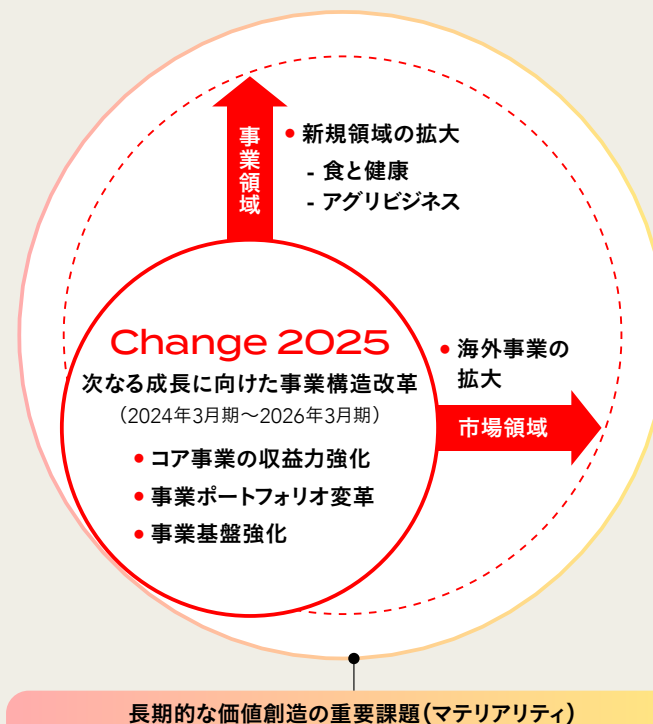
- 財務健全性を確保しながら、成長に向けた最適投資を推進
- 次世代を見据えた人的資本の基盤整備
- サステナビリティ経営の実践・進化

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。

ステークホルダーに対する提供価値

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



長期的な価値創造の重要課題(マテリアリティ)

- 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
- 持続可能なサプライチェーンの共創
- 農業の持続可能性向上
- 地球環境への配慮
- 多様性を尊重した全員活躍の推進

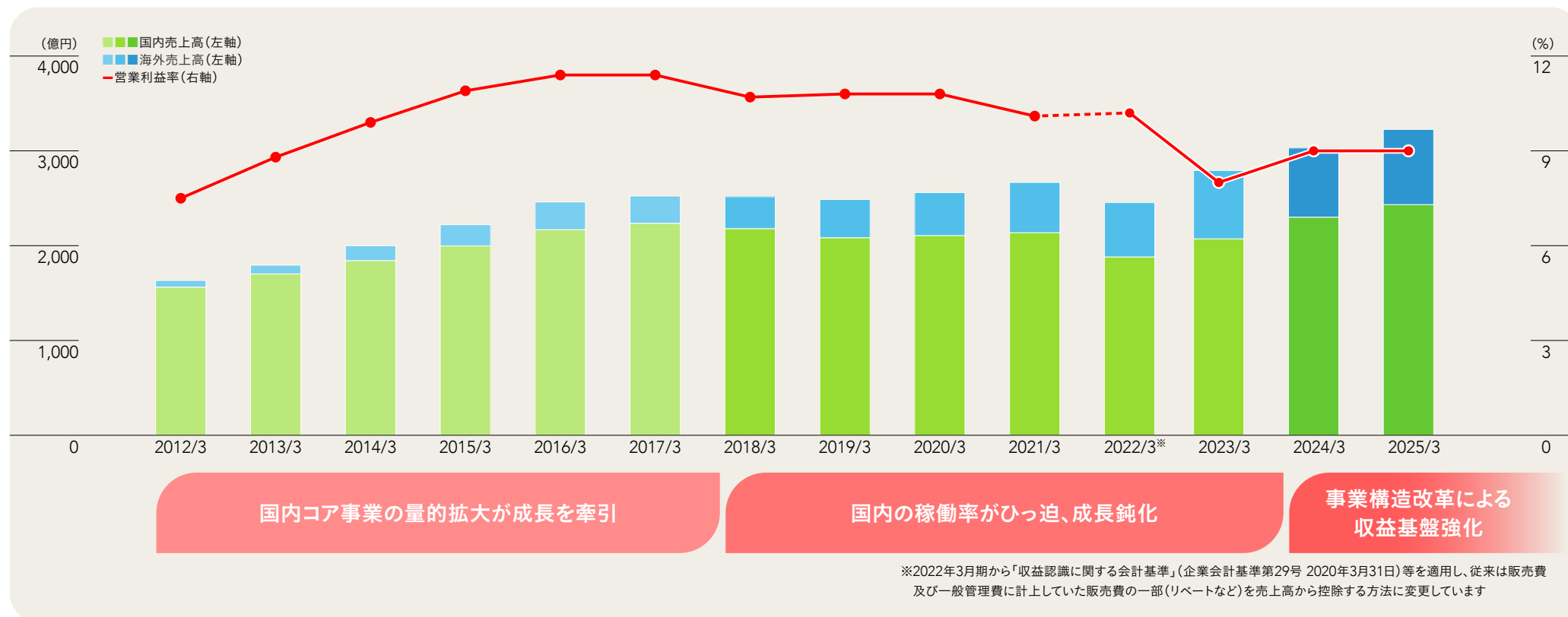
価値創造戦略の概要

価値創造の原動力となる経営資源

資本分類	経営資源	課題	主な対応方針	創出価値(アウトカム)
財務資本	- 安定した営業キャッシュ・フロー - 約800億円の成長投資	- 成長戦略遂行のための積極的な投資と、資金調達 - 資産効率性の向上と財務レバレッジの活用	- 収益の質的向上と、財務健全性の確保 - 株主還元の適切な実施	ステークホルダーに対する提供価値 - すべての世代に対する食のおいしさと楽しさ - 共創を通じた自然の恵みと豊かさの継承 - 多様性を活かし全員が活躍する環境 - 持続的成長と新たな収益基盤の確立
製造資本	- 消費地立地型の国内17カ所の生産拠点 - 輸入ばれいしょ加工が可能な国内生産拠点 - 海外12カ所の生産拠点	- 食の安全・安心の確保 - 国内外工場の供給能力向上、自動化・省力化への対応	- ブランド強化による付加価値向上と、販売・稼働・供給の最適化推進 - 国内の次世代型工場の基盤構築 - 海外既存設備の効率化	
知的資本	- 自然素材を活かす独自の加工技術 - 原材料に関する専門性 - 生産性向上を実現するノウハウ - フレンドリーな存在として幅広い世代に親しまれているロングセラー商品	- 消費者意識の多様化に応じた新たな価値提供 - 加工技術、商品開発力の海外展開 - 新たな領域における技術・専門性の獲得	- 日本で培ったスキルや知見などの“智の泉”をグローバルに展開 - 事業提携やM&A等を活用した事業開拓、拡大の推進	社会的価値 - 食塩無添加／低塩／減塩商品の販売金額(2023年3月期比) 120.5% - たんぱく質の多い商品の販売金額(2023年3月期比) 116.0% - フードコミュニケーション参加者数 120,430人 - リン酸減肥普及率 30.7% - 国内ばれいしょ調達量 37.1万t - 女性管理職比率 24.8%
人的資本	- 日本を含め12の国・地域で活躍する従業員 - 風通しの良いフラットな企業文化	- 安定・安住マインドからの脱却 - 自らの枠を超え、自ら踏みだす従業員の増加 - 企業価値を高めるコア人材の充足	- 誰もが挑戦できる組織風土醸成、人事制度改定、キャリア自律支援、コア人材育成 - DE&I経営の推進、理念・DNAの伝承、健やかな心と体づくりの推進	
社会関係資本・自然資本	- 産地、生産者、行政、大学などとの協業 - ばれいしょ、甘しょの新品種開発	- 持続可能な原料生産、環境と人権を尊重した責任ある調達 - 自然資本の保全 - カーボンニュートラルの達成、プラスチックによる環境負荷の低減、循環型社会の推進	- 人権や自然資本の保全に配慮した原料調達の推進 - 契約生産者の収穫支援	経済的価値 - 連結売上高 3,226億円 - 連結営業利益 291億円 - 営業キャッシュ・フロー 391億円 - ROE 10.5%

(2025年3月期)

事業戦略の変遷



ファーストステージ(2012年3月期～2017年3月期)

- 国内** 販売強化に取り組み、低水準であった工場稼働率を向上させることで、収益性が大幅に改善
- 海外** 積極的な取り組みにより9カ国・地域まで展開し急速に売上拡大
- 新規** 新たな領域の探索

セカンドステージ(2018年3月期～2023年3月期)

- 国内** 未曾有のコスト高騰に対応した価格・規格改定の実施や、流通取引先との戦略的パートナーシップ拡大等を通じた収益性強化。一方で、気候変動によるばれいしょ収量の低下や、新型コロナウイルス感染症による影響などを受け、業績は横ばい
- 海外** 重点4地域を定め、リソースの選択と集中やM&Aを活用し売上拡大
- 新規** 甘しょ事業への参入(2020年4月)

サードステージ(2024年3月期～)

- 国内** ブランド力の強化や戦略的な価格・規格改定、SKU別損益を活用した改善活動などにより収益増
- 海外** ポートフォリオ全体で優先課題である売上成長を実現
- 新規** 食と健康事業として「Body Granola」の認知拡大。アグリビジネスとして、冷食事業への本格参入を決定

Change 2025の概要

成長戦略「Change 2025」

成長戦略「Change 2025」では、持続的な成長に向けた新たな利益構造への転換を目指し、コア事業の収益力強化、事業ポートフォリオ変革、事業基盤強化を柱とする事業構造改革に取り組んでいます。

コア事業の収益力強化では、ブランド力強化による付加価値向上とDXを活用した販売・稼働・供給の最適化による収益性の向上を図っています。また、次世代型工場の整備を通じて、生産性の向上と環境負荷の低減ならびに作業環境の改善を推進しています。

事業ポートフォリオ変革では、成長性の高い分野に経営資源を重点的に配分します。海外では現地ニーズに根差した既存ブランドの強化に加え、日本発ブランドの展開を拡大します。また新規領域においては、食と健康事業、アグリビジネスの強化を進めています。

事業基盤強化では、財務健全性を確保しながら、成長に向けた最適投資を推進します。組織・人財を強化し、サステナビリティ課題への対応を通じて、持続可能な経営の実現を目指しています。

なお、「Change 2025」の2025年3月期進捗状況は、以下の通りです。

成長ガイダンス

	2024年3月期実績	2025年3月期実績 (2カ年平均)	成長ガイダンス (3カ年)
オーガニック売上高成長率	+8%	+7%	+4~6%
連結営業利益成長率	+23%	+14%	+6~8%
ROE	10.9%	10.5%^{※1}	10%以上

主要KPI

	2024年3月期実績	2025年3月期実績 (2カ年平均)	成長ガイダンス (3カ年)
国内営業利益成長率	+22%	+15%	+6~8%
海外売上高比率	24%	25%^{※1}	30~35%^{※2}
新規領域売上高比率	4.3%	4.3%^{※1}	5%^{※2}

※1 2025年3月期
※2 2026年3月期時点

これまでの総括と今後の方針

コア事業の収益力強化において一定の成果が表れている一方で、事業ポートフォリオ変革においては依然として課題が残っており、「Change 2025」の完遂に向けて取り組みを進めています。

コア事業の収益力強化では、効果的なマーケティング施策によりブランドの競争優位性を高めるとともに、リージョン制による組織間の連携強化により、価格・規格改定後も、販売数量を伸長させることができました。また、DX戦略では、見える化したSKU別損益を活用し、2025年3月期は10億円規模の収益改善を実現しています。今後は次の成長に向けて、全社レベルでのブランド力強化や海外拠点も含めたDXの推進に取り組んでいきます。

一方、事業ポートフォリオ変革においては、リージョン制のもと、権限移譲により意思決定とアクションスピードが向上し、海外事業の売上成長は実現しているものの、2025年3月期の海外売上高比率は25%と、成長ガイダンスには未達の状況です。世界でトップ3、アジアのスナック菓子メーカーとしては圧倒的No.1という目標達成に向けて、国内トップ人財の海外配置、積極的な設備・マーケティング投資に加え、M&A等の成長機会も視野に入れ、さらなる売上成長を加速させていきます。新規領域においては、「Body Granola」の認知拡大をさらに進めるとともに、甘しょ事業の収益改善を図るなど、中長期的な成長に向けた事業領域を開拓し、拡大させていきます。

事業基盤強化における組織・人財については、全員活躍の方針のもと、成長戦略の実現に向けて、多様な人財の貢献と成長を促すことを目指し、2026年4月からの新人事制度運用開始に向け準備を進めています。財務戦略では、事業成長と付加価値創出を重視した経営の実践のため、2026年3月期からROICを活用した経営管理の実行段階へ移行しています。同時に、資本コストの低減を目指し、最適な資本構成の実現など、効果的な資本政策を実行していく方針です。サステナビリティ経営においては、ばれいしょの安定調達に向けたJAしれとこ斜里との連携などを通じて、社会課題の解決と、経済価値の創出を両立する好循環をさらに拡大していきます。

引き続き、国内事業を盤石なものとしながら、より海外事業の成長を加速させ、新規領域の開拓・拡大を推進し、「Change 2025」の目標達成と持続的な成長を目指します。

国内コア事業の戦略



社内外の環境変化に対応できる体制を整備し、
収益力強化を進める

取締役専務執行役員
CPO 兼 カルビージャパンリージョン
プレジデント

井本 朗

「3つの改革」で収益力強化を図る

国内コア事業では、量的拡大から収益力強化への転換を図るべく、「全社マーケティング改革」「利益構造改革」「営業変革」を推進しています。

全社マーケティング改革の狙いは、改めて消費者視点に立ち返り、お客様にとって価値ある商品の提供を図ることにあります。この方針を全社で共有・実践できるよう、マーケターへの専門教育強化によって戦略立案力を高めるとともに、商品ブランド間の連携強化を図っています。

利益構造改革の軸となるのが、DXによるS&OP^{※1}の構築です。原料調達から販売までプロセス全体の効率を高めることを目的としたシミュレーションを行うため、バリューチェーン最適化システム「C-BOSS^{※2}」の構築を進めています。また、過去実績の見える化によってSKUごとの採算性が把握できるようになりました。2025年3月期は収益性の低いアイテムの価格変更やプロセス変更、あるいは廃止などに取り組み、10億円規模の収益改善につながりました。今後は対象範囲を広げ、改善に取り組んでいきます。

営業変革の主眼は、営業部門の労働生産性を高めることにあり、支援スタッフ配置の最適化を図っています。重点アイテムを絞り込み、マーケティング施策と連動した売り場づくりを促進するとともに、定番商品のブランド価値向上を意識したプランニングを実施していきます。さらに、営業部門内での役割分担を見直し、データ分析に基づくお客様への改善提案など創造的な業務へのシフトを推進しています。

※1 S&OP: Sales and Operations Planning (最適販売稼働計画)の略称

※2 C-BOSS: Calbee Business Optimization Simulation Systemの略称

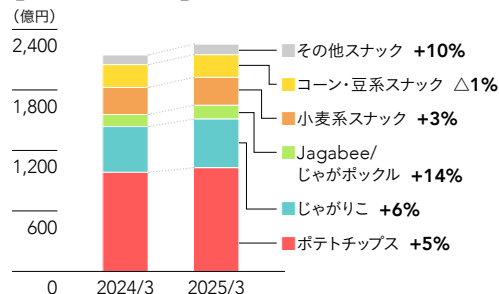
課題への対応を着実に進める

サプライチェーンの上流においては、気候変動や農業現場での労働力不足、環境負荷低減や生物多様性への配慮といった課題が顕在化する中で、いかに農業に関連する課題を解決しながらばれいしょを安定調達するかが問われています。産地拡大や海外産ばれいしょの輸入などでリスクヘッジを図るとともに、栽培コストの変動に応じた取引単価の見直しや、作業負荷の軽減などを通じて生産現場のモチベーションを高めることで、供給安定化を目指します。

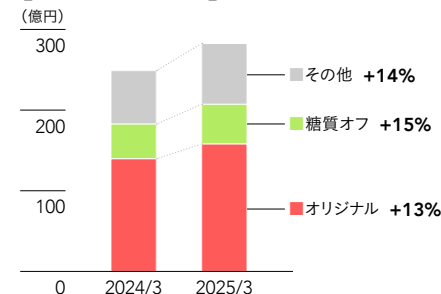
下流での課題は、インフレを背景とする競争環境の激化です。節約志向に対応した商品ラインアップを拡充する一方で、原材料やものづくりへのこだわり、環境配慮といったカルビー独自の取り組みを訴求し、お客様にブランド価値として認知していただく活動を進めます。

次世代型工場の基盤構築においては、2025年1月より最新鋭マザー工場「せとうち広島工場」の操業を開始しました。当工場はポテトチップスや「Jagabee」、小麦系スナック等、年間約280億円の生産能力を有しており、優れた環境性能を備え、DX技術を活用した自動化、省力化による生産性向上、作業環境改善を実現しています。さらに、関東エリアでは2029年3月期の操業開始を目指し、茨城県下妻市に新工場建設の計画を進めています。既存の下妻工場(茨城県下妻市)の機能移管をはじめ、供給力が不足している商品カテゴリーの供給力増強に対応し、国内地域間の需給バランスの最適化と効率的なサプライチェーンの構築を進め、収益力と競争力強化を目指します。

スナック菓子売上高 [前期比: +5%]



シリアル食品売上高(国内消費) [前期比: +14%]



海外事業(欧米)の戦略

取締役専務執行役員
CSO 兼 カルビー欧米リージョン
プレジデント

笹 啓英

「面の拡大」と
「イノベーション」の両面から
現地市場での認知度向上を図る

多方面にわたる基盤づくりを推進

欧米市場における今後の成長の鍵として、特に重視しているのが「面の拡大」と「イノベーション」の2点です。「面の拡大」を進めるには、カルビー商品の認知度を高めるためのコミュニケーション投資とともに、小売店舗への対応を担う組織・機能を強化する必要があります。一方、「イノベーション」の中核となるのが、健康志向の高まりに応える“Better For You”カテゴリーです。この分野のトップランナーとなるためには、ラインアップの拡充に向けた体制整備と商品開発が重要になります。

北米では、同カテゴリーを代表する「Harvest Snaps」ブランドのラインアップを拡充しています。「Crunchy Loops」や「Crunchy Puffs」など現地の嗜好に合った商品を展開するほか、「Kids」などターゲット層の拡充を図る商品を投入することで、ブランド認知が着実に拡大しています。また、「かっぱえびせん」や「じゃがりこ」などカルビー独自の日本発ブランドの展開も強化しており、昨今ではアジア系食文化に対する興味・関心の高まりを背景に、アジア系小売店舗や大手米系小売チェーンのアジア棚での存在感を高めています。英国では、特定の地域で高い認知度を誇る「Seabrook」ブランドの全国展開に加え、日本発ブランドや“Better For You”カテゴリーの商品拡大を推進します。

今後、これら両カテゴリーの販売拡大のためには、日本からの輸入に頼るのではなく、現地のR&D機能や生産体制を充実させるなど、現地市場・顧客のニーズや需要にタイムリーに対応できる体制整備が不可欠だと考えています。また、事業規模が大きくなるにつれて、サプライチェーン管理や財務・人事などコーポレート部門の基盤もさらに強化する必要があり、設備面だけでなく人財面での投資も重視していきます。

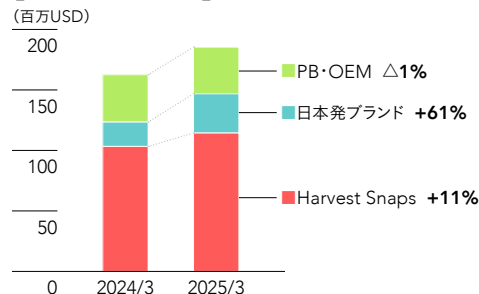
北米市場をグローバル成長のドライバーに

2026年3月期の外部環境は、先行きの不透明感が高まる中、価格高騰の影響で買い回り頻度の減少が見られており、戦略商品である「Harvest Snaps」や日本発ブランドへの影響を注視しています。北米では関税政策の動向が懸念されますが、流動的な状況が続く中で、拙速な対応はかえって混乱を招くと考え、状況を見極めながら対応していきます。

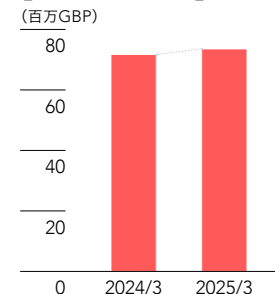
こうした環境下において、欧米市場における展望としては、“Better For You”カテゴリーやアジアアンテイスツナックにおける「面の拡大」に注力しつつ、損益の安定化を図っていきます。特に北米事業は、今後の海外事業の成長における最重要拠点と位置づけており、日本で培ってきた知見を有する人財や資金といった経営資源を集中的に投入する方針です。「Harvest Snaps」の生産体制を効率的に運用することにより創出されるキャッシュは、“Better For You”カテゴリーの商品および日本発ブランドの認知度向上に向けた投資と、生産体制の強化に戦略的に投下していきます。売上拡大の基盤を強化することで、トップラインの成長加速を目指します。

カルビーが目指す世界トップ3のスナック菓子メーカーになるためには、M&Aなど非連続的な成長のための投資の取り組みも強化し、本社コーポレート部門と協働しながら可能性を探っていきます。加えて、海外事業に関わる一人ひとりが「成長戦略の中心的役割を担っている」という気概を持ち、一体となって協働することが大切であり、そうした風土づくりにも取り組んでいきます。

北米 売上高(現地通貨ベース)
[前期比: +14%]



英国 売上高(現地通貨ベース)
[前期比: +3%]



海外事業(アジア・オセアニア)の戦略



地域ごとの事業環境や課題を見据え、
タイムリーかつ柔軟な施策を推進

常務執行役員
カルビーアジア・オセアニアリージョン
プレジデント

森岡 貞一郎

地域ごとの課題に沿った戦略を推進

多様な人種と多彩な食文化が共存するアジア・オセアニアリージョンにおいて、私たちの基本方針は、どの国・地域でも人々の笑顔づくりに貢献することです。そのためには、各国・地域の特性を理解し、現地の人々や文化を尊重する姿勢が欠かせません。また、現地の食文化を楽しむことも重要です。判断に迷うことがあれば、この基本に立ち戻るようにしています。

一方で、社会経済の発展段階が地域ごとに異なるため、それぞれの特性や課題を把握し、適切に対応することが求められます。地政学的なリスクが懸念される中華圏では、小売店舗への配荷力を高め、地産地消を推進することで、リスクを抑制する方針です。そのため、OEM生産委託先の生産能力や品質保証体制の向上に加え、販売促進を担う営業部門の強化にも注力しています。また、現地に生産拠点を持つタイやインドネシアでは、品質とコストの競争力を活かし、国内市場と輸出の双方で売上成長を目指しています。特に市場成長率が高いインドネシアでは、国内需要の拡大に応えるべく、ポテトチップス生産ラインの増設や多層生地スナック「GuriBee」の生産ラインの有効活用を行い、他国への横展開も視野に入れた供給能力拡大を進めます。欧米と同様に健康志向の高まるオセアニアでは、“Better For You”カテゴリーに注力し、新商品「Scoopers」を含めた「Harvest Snaps」ブランドの認知度向上を図っていきます。

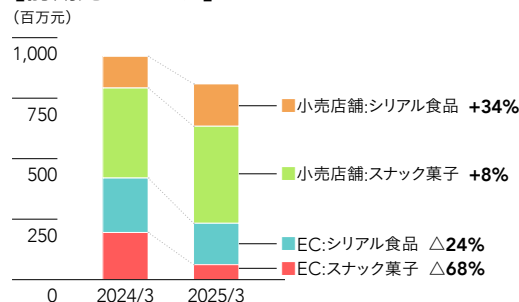
地域ごとの成長と共通基盤の強化を両立

今後も、地域ごとの環境変化を踏まえた戦略、施策を着実に実行していきます。先行きが不透明さを増す中国では、リスクの高い自己資本投下を避け、現地のパートナー企業との連携による地産地消の拡大を図ります。人件費が高騰するタイでは、生産現場の省力化を進めるとともに、地理的優位性を活かし、アセアン地域の生産ハブとしての役割・機能をさらに強化していきます。経済成長が続くインドネシアでは、競争環境の激化や原材料価格の高騰が予想される中、競争力の向上に向けた地道な取り組みを進めていきます。

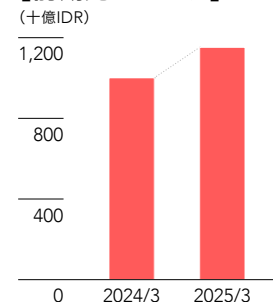
このように、地域ごとの課題に対応しながら、それぞれの安定した成長を実現し、さらにアジア・オセアニア全域に共通する課題にも対処していきます。例えば、国策として食料・資源の自国完全調達を目指すインドネシアをはじめ、各地で原料となるばれいしょの安定調達が重要な課題となっています。この課題に対しては、日本で培ってきた知見やノウハウを活用し、ばれいしょ供給体制の質・量を改善するための仕組みづくりを検討しています。

さらに、グループ全体でのグローバル展開を推進する上では、欧米を含む各地のブランドの統一を進めることが必要であり、それも当リージョンの重要な役割と位置づけています。「世界中の人々の健康と健やかな暮らしに貢献するため、Calbeeブランドを広めていく」というポリシーのもと、世界でトップ3、アジアのスナック菓子メーカーとしては圧倒的No.1を目指して、今後もさまざまな取り組みを進めていきます。

中華圏 売上高(現地通貨ベース) [前期比:△12%]



インドネシア 売上高(現地通貨ベース) [前期比: +15%]



財務戦略



企業価値の持続的な向上に寄与する
成長投資と株主還元を
バランスをもって推進する

執行役員
CFO 兼 CDXO
財務・経理・IR本部 本部長
田邊 和宏

当社の財務体質と課題認識

カルビーの商品は、日常の暮らしにささやかな喜びをもたらす存在であり、企業価値はお客様からの支持によって形成されと考えています。ポテトチップスや「フルグラ」など長く愛され続ける商品群は、そのおいしさや品質によって、リピート購入や口コミによる新規顧客の獲得につながり、結果として自然に継続収益を生み出すというサブスクリプションモデルに近い収益構造を形成しています。こうした安定的な利益創出によって、堅実な配当と利益剰余金の蓄積が可能となり、健全で強固な財務基盤を築いています。

国内事業においては、ブランド力のみならず、サプライチェーン・マーケティング・営業を含む事業基盤が盤石な状態にあり、収益性と事業の安定性を確保しています。一方、海外事業ではようやく自然発生的なサブスクリプション構造へとつながる「基点」が形成されつつあります。欧米においてはコアになる北米の「Harvest Snaps」ブランド、英国の「Seabrook」ブランドを基軸に日本発ブランドの展開体制が整ったことで、今後の成長への土台ができました。アジア・オセアニアでは、日本でのブランド力や日本品質を軸に、カルビーブランドは一定の認知を得ています。

これらのブランド力を最大限に引きだし、持続的に成長していくためには、需要を的確に見極めながら、製造拠点拡充、営業体制強化、M&Aなどの成長に向けた積極投資が鍵になると考えています。そのための資金ニーズに応えるべく、財務面からの戦略的支援を行い、成長戦略を本格的に

軌道に乗せることが、現在の最重要課題であると認識しています。

財務戦略方針・計画の策定の背景

私は2023年7月にカルビーへ参画し、当社代表の江原から「成長をドライブするCFO」としての役割を託されました。以来、財務戦略を通じて企業成長を力強く推進することが、私の責務であり存在意義であると認識しています。私自身、就任当初より「財務戦略の強化なくしてカルビーの持続的な成長はあり得ない」と確信を持っていました。かつて当社は無借金経営とコストリーダーシップ戦略を重視してきましたが、生産能力の上限に直面したことで、抜本的な全体戦略の見直しが急務となりました。

2024年5月には財務戦略の骨格となる方針を定め、翌2025年5月には「資本コストや株価を意識した経営」を前提とした財務戦略を公表しました。この間、5年・10年といった中長期の視点で、最適な資本構成のシミュレーション分析を実施しました。複数の資本構成パターンをもとに、どのタイミングで、どこに、どれだけの投資を行うことで、どの程度のリターンが見込まれるのかを綿密に試算し、事業ポートフォリオの構造転換に向けた戦略イメージを構築してきました。現在では、成長投資と株主還元のバランスを踏まえながら、資本コストを意識した経営判断が可能となる体制を整備しています。

財務戦略方針

企業価値の持続的向上

収益の質的向上

- 事業ポートフォリオの成長に向けた最適な投資を実現
- 資本コストを意識した投資判断とリターンの追求
- 資本収益性改善を目指す経営管理の導入

財務体質の健全性確保

- 財務リスクの管理と財務安全性の確保
- 最適資本構成による資本コスト水準の適正化
- 全社戦略実行のための資金調達手段の確保

株主還元の適切な実施

- 持続的かつ安定的な株主還元の実施
- 中長期的な視点での株主還元の引き上げ
 - 機動的な資本政策の遂行（配当政策、自己株式取得）

財務戦略

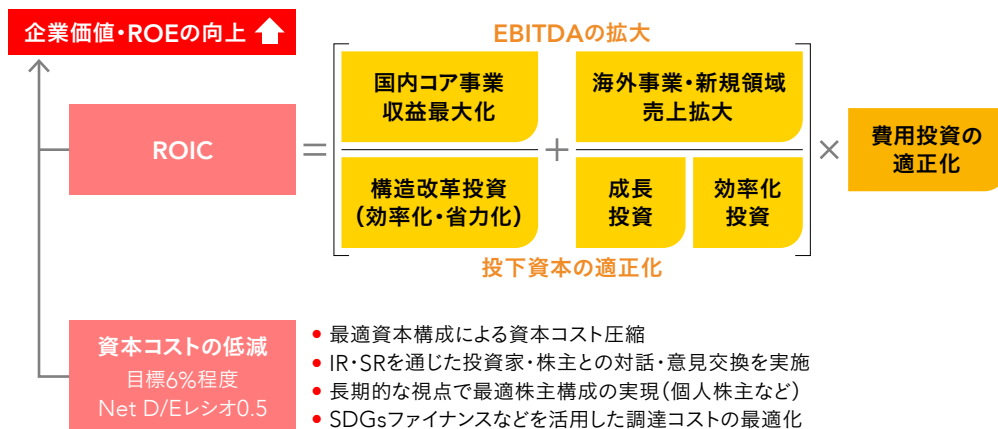
経営管理指標に込めた想い

2025年3月期は、売上高、営業利益ともに過去最高を更新し、主要施策も概ね計画通りに進捗しています。一方で海外事業においては、変革が進んでいるものの、成長スピードや収益面での実績が資本市場の期待に届いていません。その一因としては海外への成長投資の不十分さがあると認識しています。そのためには、過去の投資制約下で培われた慎重すぎる企業文化から脱却し、従業員が主体的に「ワクワクする」と感じる投資案件を企画してリスクを取り、成長を牽引する姿勢へ転換することが必要です。そこで当社は、ROICを経営管理の中核指標として新たに設定しました。目指す事業ポートフォリオに向けた最適な資源配分を行うとともに、各リージョン・個社単位ではEBITDAをKGIとして事業成長を促進します。これにより、営業利益率等収益性のみの管理手法から、事業の成長と付加価値創出を重視する経営への転換を図ります。ROICのツリーモデルに基づくKPI設計により、指標の浸透と実行力の向上を図り、将来的にはROIC－WACCスプレッドに投下資本を掛けたEVA（経済的付加価値）の導入も視野に入れて、財務面でのリテラシーと運用力の底上げを推進していきます。

具体的な計画

具体的な方針

- ROIC指標を導入し、付加価値創出力を強化
- 最適資本構成にすることで資本コストは6%程度を目指す
- EBITDAをリージョン・国別のKGIとして事業成長を推進



成長投資と株主還元を一体的に推進

当社は2023年4月よりリージョン事業部制を導入し、意思決定のスピードは大きく向上しました。また、2024年4月からはリージョン単位でCFO職を配置し、2025年4月からは投資判断の権限委譲と基準適用範囲の拡大を進めています。一方、コーポレート部門において、投資資金が期待通りの成果を上げているかを定期的に評価する管理プロセスを強化し、結果を次の資源配分方針に活かしていくことで、より効果的な投資の実行につなげていきます。

2026年3月期以降は、将来の資金需要の増加を見据え、より効率的な業務遂行能力が求められると認識しています。当社は2030年、さらに2035年までの持続的な成長を見据え、積極的な投資を継続していきます。同時に、株主の皆様への還元を最重要経営課題の一つと位置づけ、次期成長戦略の策定に向けて株主還元方針を強化すべく見直しています。成長投資と株主還元をバランスよく配分し、最適なタイミングで実行すること、そして将来の資金需要に的確に対応していくことで、企業価値の最大化に貢献することがCFOとしての重要な責務と考えています。

3カ年のキャッシュアロケーション方針と実績

成長投資

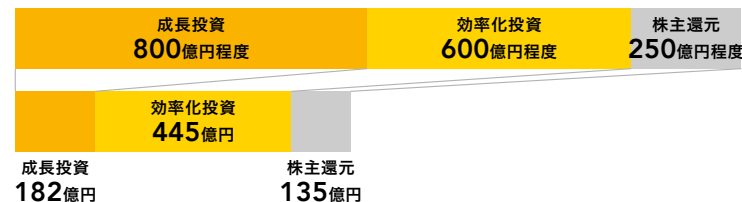
国内外の設備投資、M&Aなど新規領域の成長投資

効率化投資

ESG対応、自動化・省力化など生産性向上のための設備投資

株主還元

中期的にDOE4%、総還元性向50%以上を目標に安定的な増配を実施

3カ年の
キャッシュアロケーション2024年3月期・
2025年3月期の累計実績

	2023年3月期実績	2024年3月期実績	2025年3月期実績	2026年3月期計画
総還元性向	125.3%	35.2%	34.7%	36.6%
DOE	3.8%	3.8%	3.7%	3.5%
1株当たり配当金	52円	56円	58円	60円

DX戦略

執行役員
CFO 兼 CDXO
財務・経理・IR本部 本部長

田邊 和宏

現場とともに描いた2030年の未来へ、 カルビーの競争力を高めていく

カルビーの夢の実現に向けたDX戦略

2024年4月より、CFOとしての責務に加え、CDXOを兼務することとなりました。このことは、「現場とともに汗をかくCFOでありたい」という想いが、現実のものとなる重要な機会と捉えています。

カルビーが持続的な成長を遂げるためには、経営基盤のトランスフォーメーションが不可欠との認識のもと、着任直後から社内課題の抽出に取り掛かりました。この取り組みは、私自身にとっても刺激的な経験でした。情報システムやDX関連部門のメンバーとの率直な対話を通じて、課題の本質および組織として求められる意識・行動について議論を重ね、将来のあるべき姿や夢を共有する貴重な機会となりました。同時期に財務戦略の骨子が固まったことを受け、2030年に目指す数値目標をメンバーに共有し、カルビーが今後どう変革すべきかの具体的なビジョンを示しました。従来

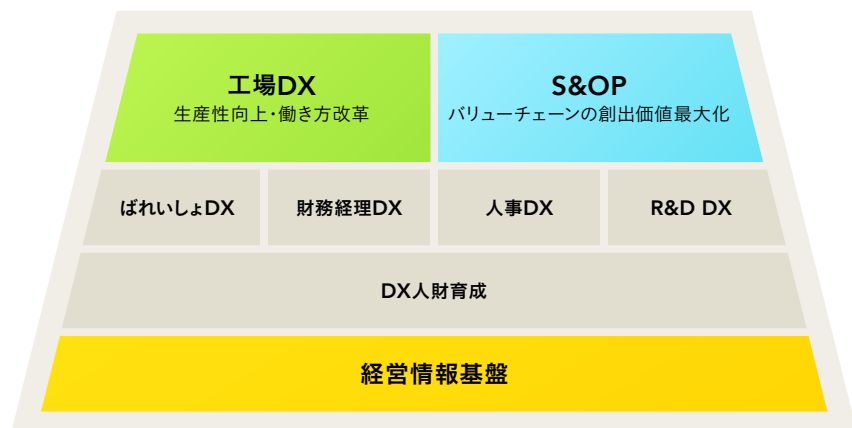
は国内中心だったDX・IT基盤強化の取り組みを、全社戦略に伴いグローバルへと拡張する強い動機づけにもつながりました。これからのカルビーの変革はIT・デジタルによって興され、日々の業務でDXが当たり前の存在になるべきという意識もつくり上げました。

さらに、2030年に目指す姿の実現に向け、自社の知見と現場の声をもとに中長期の課題を抽出し、その課題解決の道筋を具体的かつ段階的に導きだし、自分たちの想いを載せたDXロードマップを策定するに至りました。

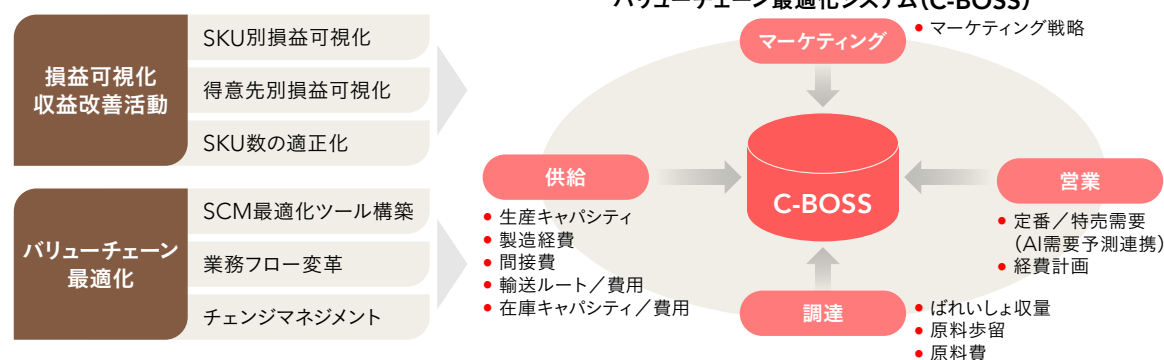
当社のDXは、2019年頃に生産工場にてデジタイゼーションを中心としたボトムアップ型改革から始まりました。2023年4月からはトップダウンのDX施策としてS&OP体制の構築、および独自開発のシミュレーションシステム「C-BOSS」によるサプライチェーン最適化の取り組みを進めています。さらに、「ばれいしょDX」では、ばれいしょの栽培・収穫・貯蔵・在庫管理・需給情報をAI予測などの活用により一元的に管理し、工場DXおよびS&OPとの連携により、全体最適化を推進しています。

また、「財務経理DX」など、全社的なDX推進の中心には、属人化された業務プロセスからの脱却という重要課題があります。業務の標準化・効率化を通じて、組織全体の生産性向上とイノベーション創出につなげていきます。今後も、CFOとしての経営視点とCDXOとしての現場感覚を融合させながら、企業の成長と変革を力強く推進していきます。

カルビーのDX戦略



S&OPの取り組み



注: S&OP: Sales and Operations Planning (最適販売稼働計画) の略称
C-BOSS: Calbee Business Optimization Simulation System の略称
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

DX戦略

2030年に向けた段階的なアプローチ

DXロードマップは、国内コア事業の収益性を着実に向上させることを優先的な目的とし、その達成に向けて従業員一人ひとりの生産性を最大限に引き出す仕組みの構築を目指しています。この考え方のもと、S&OPの進化を3段階で構成しています。

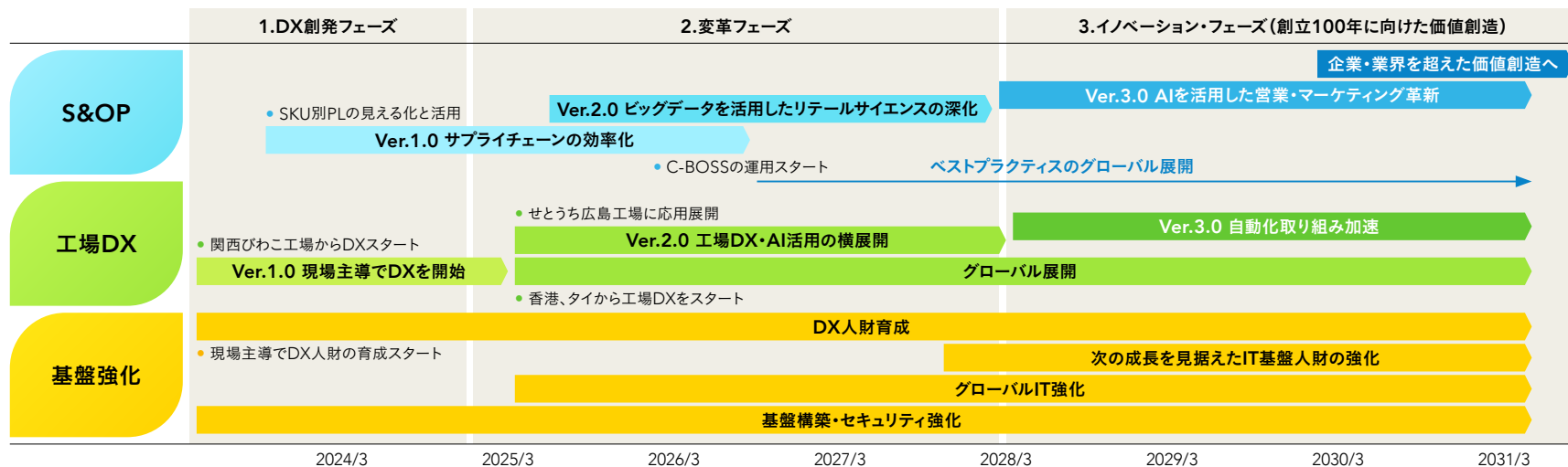
まず、バージョン1では、サプライチェーンの最適化に特化しています。SKUや得意先別の損益可視化に加えて、「C-BOSS」にて、2021年から取り組んできたAI需要予測を活用した最小コストでの稼働・供給計画のシミュレーションシステムを構築しています。AI需要予測は、継続的な改善を経て現在では反応弾力性の把握が進み、粒度の深化とともに、精度が向上しています。次のバージョン2では、AI需要予測で蓄積した知見も活用し、マーケティング・販促活動における投資利益率(ROI)の可視化に注力します。難度の高い当該分野におけるROI分析・予測に対する新たな可能性を探索しています。そしてバージョン3は、これまで蓄積してきたAI需要予測、マーケティング・販促ROIなどのビッグデータを活用し、営業活動のパフォーマンスを最大化させるツールを開発し、営業1人当たりの売上高・営業利益を劇的に引き上げていくことを目指しています。これらの進化

は、生産の最適化から販売戦略の高度化、そして人財の能力開発にまで段階的に展開され、収益構造の強化を目指す道筋を切り拓いていくものとなっています。

また、工場におけるDXは、これまで国内工場で蓄積してきた知見を体系化した上で、標準的な工場DXにおける導入ステップを明確化し、各工場の進捗状況の見える化を進めています。2025年2月には香港子会社、3月にはタイの生産拠点への導入を開始し、段階的なグローバル展開も進行中です。さらに、DX戦略の重要な柱である人財育成は、現在DXに関わっている従業員が123名という状態から、DX人財への認定制度を整備し、2030年にはDX人財を500名配置する計画です。各工場でキーメンバーを育成し、それらのメンバーがハブとなることで、現場起点のDX推進体制を強化しています。

当社ではDXを、業務効率の向上と付加価値の高い業務へのシフトを両立させる変革と位置づけています。まずは、国内事業で抱える問題を解決し、そこで得たベストプラクティスを海外事業に横展開していきます。これらにより、従業員一人ひとりが理想の働き方を実現し、意欲的に付加価値を創出する業務に集中できる環境を整えることで、当社の競争力強化と企業価値向上を図ることが、DX推進の重要な目的だと考えています。

2030年に向けたロードマップ



AI技術を学び、工場課題を解決する「カルビーAIアカデミー」



工場DXの様子(関西びわこ工場)

組織・人財戦略



「全員活躍」に込めた想いを、
全従業員と共有し、多様な人財の力を
価値創出につなげていく

執行役員
CHRO 兼
人事・総務本部 本部長
人見 泰正

全員活躍の推進

カルビーにとって価値創出の源泉となるのは、やはり「人財」であり、1949年の創立から100年を超えてなお成長し続けるためには、国内外幅広い地域・組織で働くすべての従業員が、それぞれの能力と意欲を最大限に発揮することが求められます。

こうした認識を従業員一人ひとりが共有できるよう、人財ビジョンとして「全員活躍」を掲げ、2022年に特定したマテリアリティにも「多様性を尊重した全員活躍の推進」を挙げています。しかし、何をもって「全員活躍」とするのか、明確な定義を示せていなかったこともあり、十分に浸透しているとはいえない状況でした。そこで2025年6月、「多様な人財が強みを活かし、組織・社会への貢献と自身の成長を通して、幸せと誇りを感じる」とことと定義し、従業員へのメッセージとして発信しています。

「全員活躍」を実現するには、従業員のマインドセットに加え、人事機能も進化する必要があります。そこで重視しているのが、グローバルな視点です。長期的に見ると、国内は人口減少により成長鈍化が予想されるため、今後は海外事業の成長を見据えた人事機能の強化が欠かせません。従来の人事施策や体制は、カルビー単体・国内中心の傾向がありましたが、今後は採用から育成、評価、異動などのタレントマネジメントをグループ目線・グローバル目線で強化し、競争優位性を高めていきます。こうした方針のもと、現在、海外各地での事業規模が拡大することを見越した人事基盤整備を進めています。また、多様な国・地域に育ち、多様な価値観を持った従業員たちが手を

取り合って価値創造に挑めるよう、カルビーの経営理念やDNAを浸透させ、共感を育むことも重要課題であり、人事のみならず経営企画、広報などコーポレート部門が一体となって推進していきます。

一方で、国内のタレントマネジメントも十分とはいえません。中でも課題と感じているのが、職場のリーダー層に対する会社としての教育投資が不足しているため、個々の力量差が大きくなっていることであり、この層に対する全体的な能力引き上げ施策の策定・実施が急務です。特に経営人財育成では、10年後の本部長候補である現課長層を重点対象と位置づけ、異動・配置とトレーニングを組み合わせ、視野が広く、視座の高い人財育成を図ります。また、リーダー層は、従業員にとって目の前の実務と経営とのつなぎ役であり、「全員活躍」を推進する上で果たすべき役割も非常に大きいと考えています。職場のメンバー一人ひとりの能力や志向、人間性を的確に把握し、動機づけを図りながら、少し難しい仕事へのチャレンジを促すことが、従業員の貢献・成長意欲の向上につながると考えており、そうした面でのスキルアップも図っていきます。

カルビーの「全員活躍」

多様な人財が強みを活かし、
組織・社会への貢献と自身の成長を通して、幸せと誇りを感じる

未利用な食糧資源を活かした商品づくりを通じて人々の健康に役立ちたいという創業の精神は今も受け継がれており、原料から店頭、つまりお客様の手にお届けする段階までの「10プロセス」をバリューチェーンと捉えることで、より価値を高めてきました。おいしさと楽しさを世界中の人々にお届けするためには、「地道な努力、工夫・改善を重ね、未来に引き継いでいく人財」「既存の枠にとらわれず、未来を切り拓いていく人財」のそれぞれが尊い人財です。カルビーの企業理念・ビジョンに共感した多様な人財がお互いを尊重し、感謝し合い、切磋琢磨しながら自らも組織も成長し続け、人々の健やかなくらしに貢献し続けます。

組織・人財戦略

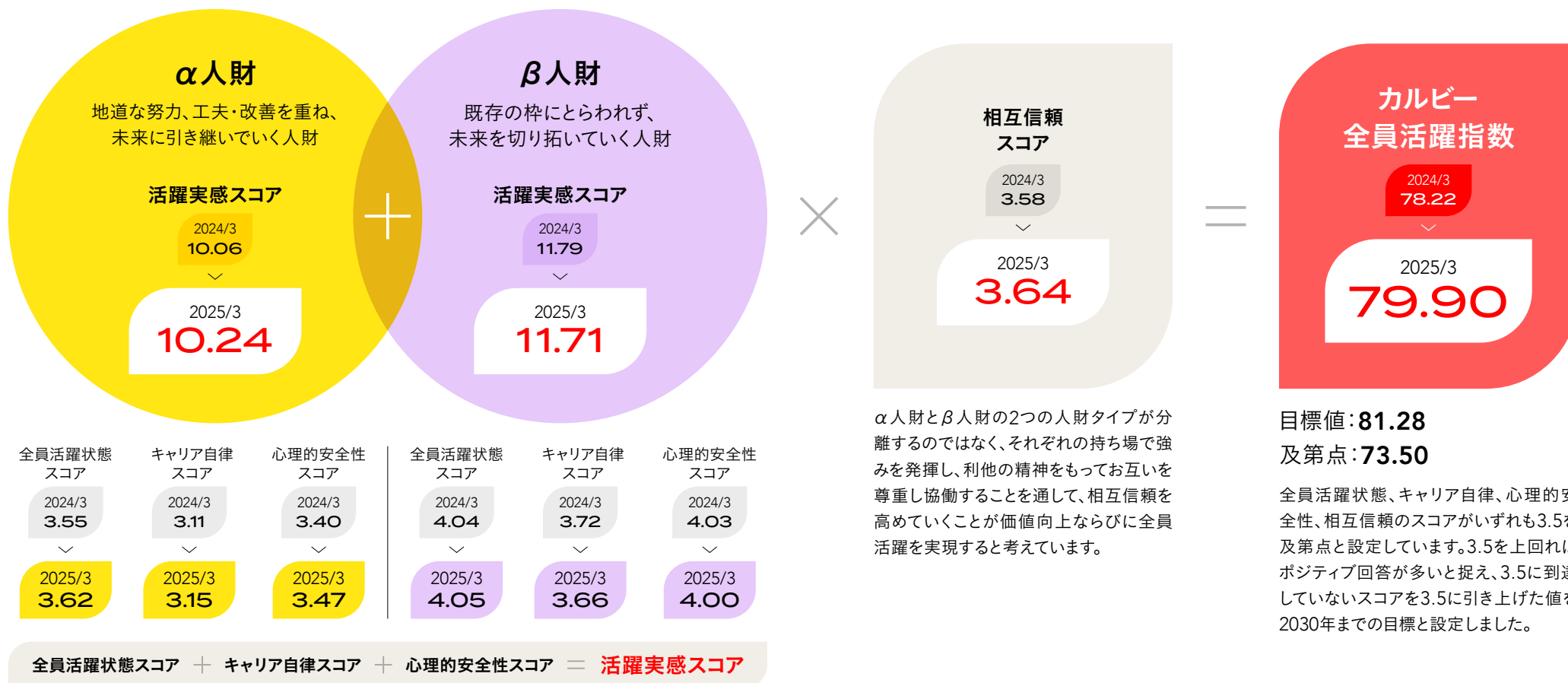
カルビー独自の全員活躍指数の策定(人的資本インデックス)

「全員活躍」の定義に基づき、その達成状況を数値化する独自指標「人的資本インデックス」を開発しました。この指標により、人的資本経営が、どのように企業価値に反映されるのかを定量的に評価できるものと考えています。

このインデックスは、国内コア事業を中心とした活躍を想定する「 α 人財(地道な努力、工夫・改善を重ね、未来に引き継いでいく人財)」と、海外・新規事業を中心とする「 β 人財(既存の枠にとら

われず、未来を切り拓いていく人財)」の「活躍実感スコア」を合算し、両者の相互のリスベクトによる相乗効果を示す「相互信頼スコア」を掛け合わせて算出します。過去2年間の評価では、カルビー全員活躍指数が2024年3月期の「78.22」から2025年3月期には「79.90」へと上昇しました。

この上昇は人的資本経営の進展を示すものですが、 α 人財・ β 人財の双方において「キャリア自律」に関するスコアが低い水準にあります。カルビーでは2022年からキャリアに関する施策を本格的に開始しましたが、従業員のマインドと行動の変容につなげるために継続して取り組んでいきます。



組織・人財戦略

組織・人財の重要課題の特定

「全員活躍」を推進するには、人財に関する現状と課題を把握し、改善に取り組む必要があります。そこで2023年3月期から、月1回、役付役員と人事で「人財育成会議」を開催し、対話を重ねた結果、重要課題を3つに特定しました。

1つ目が「安定・安住マインドからの脱却」です。従業員が現状に甘んじてしまう背景には、人財の社内での流動性の乏しさや年功序列的な評価・報酬制度などがあると考え、関連制度の改定に取り組めます。

2つ目が「自らの枠を超え、自ら踏みだす従業員の増加」であり、その実現に向けて、自律や成長を促すマネジメント力の育成、心理的安全性が高い職場づくり、組織外に目を向ける機会提供に取り組めます。

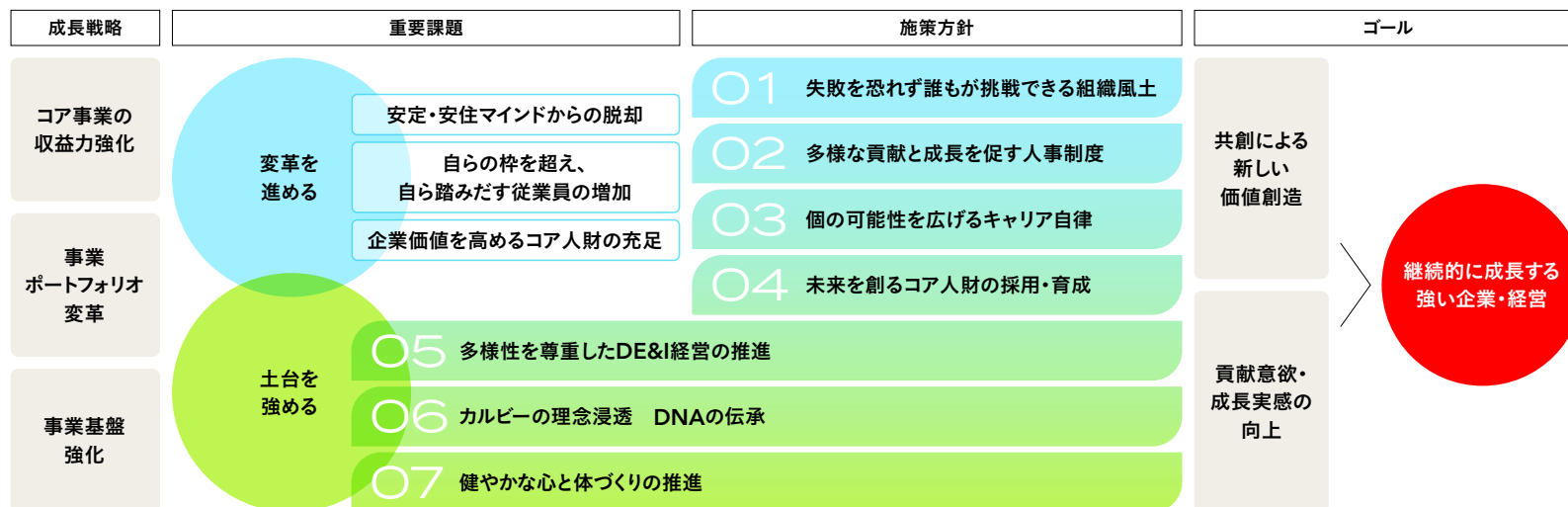
3つ目が「企業価値を高めるコア人財の充足」であり、将来の価値創造に必要な人財の質と量を明確にして、計画的な獲得・育成を進めます。

変革を進める・土台を強める施策

カルビーは「共創による新しい価値創造」「貢献意欲・成長実感の向上」、そして「継続的に成長する強い企業・経営」の実現に向け、重要課題の解決に向けた変革施策と基盤強化に取り組んでいます。将来の予測が困難な中でも「おいしさと楽しさ」「心と体の健康に対する貢献」の価値を提供し続けるためには、従来の延長線上に留まらない新たな挑戦や飛躍的な成長が求められます。中でも「多様な貢献と成長を促す人事制度」の改定は、特に重要な取り組みの一つです。

2026年4月からの運用開始を目指し、「年功序列的な要素を排し、役割と貢献に応じた処遇」「成果だけでなくチームワークやプロセスを評価」「全社一律ではなく職種や職場に応じた柔軟な運用」を方針とし、設計を進めています。従業員の創造性を最大限に引きだすとともに、組織力の強化を図り、成長を実現できる人事基盤を構築します。人事部門は経営層と従業員をつなぐ重要な役割を担っています。今後も双方との信頼関係を重視し、人事としての専門性を発揮しながら、カルビーのグローバルな成長を支える人事基盤構築に取り組んでいきます。

人的資本を通じた価値創造ストーリー

カルビー初となる
「Human Capital Report」を発行

組織・人財戦略の詳しい取り組みについては、「Calbee Group Human Capital Report 2025」をご参照ください。

<https://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2025/humancapitalreport2025.pdf>

長期的な価値創造の重要課題

サステナビリティ経営を重視する理由と推進体制

カルビーは、サステナビリティを経営の根幹に据え、全てのバリューチェーンにおける環境および人権問題に対応することで、持続可能な社会の実現を目指しています。私たちは、農作物や水産物など自然から生まれる原料を持続可能なものにし、グローバルにお客様へ提供し続けることが使命だと考えています。

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

バルに拡大しています。

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

 マテリアリティ特定／見直しのプロセスについては、WEBサイトをご参照ください。
<https://www.calbee.co.jp/sustainability/materiality.php>

サステナビリティ経営の推進体制



CLOSE-UP フードコミュニケーションの重要性

カルビーでは、食の楽しみや大切さ、正しい食の知識を共有する「フードコミュニケーション」を通じて、未来を担う子どもたちを中心に、あらゆる世代の方との対話の機会を設けています。

これまで食育授業や工場見学、お菓子コンテスト等を実施し、累計160万人を超える皆様にご参加いただいています。これからの時代に合わせたコンテンツで、継続的に「食」を通じた体験価値を提供し、ステークホルダーとのつながりを深めていきます。



食育授業

お菓子コンテスト

長期的な価値創造の重要課題

マテリアリティ一覧

マテリアリティ (SDGsとの対応)	重点テーマ	推進テーマ	KPI(目標)およびプロセス指標			2023年 3月期実績	2024年 3月期実績	2025年 3月期実績
			指標	達成時期	目標			
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 	食の安全・安心の確保	- 安全・品質に関する予防と監視 - 安心への取り組み	—	—	—	—	—	—
	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	食塩無添加／低塩／ 減塩商品※1の販売金額 (2023年3月期比)	2031年3月期	200%	—	110.1%	120.5%
			たんぱく質の多い商品※2の販 売金額 (2023年3月期比)			—	111.8%	116.0%
	消費者意識の多様化に 応じた新たな価値提供	- スナックスクール(食育)の深化 - 工場見学の活性化、進化	フードコミュニケーション※3の 年間参加者数	2025年3月期 (毎年継続)	10万人 以上	137,062人	115,209人	120,430人
農業の持続可能性向上 	持続可能な原料生産	- 品種の変革 - 科学的栽培の推進 - 農業の省力化 - 産地の分散化	—	—	—	- 気候変動に適応する耐暑性品種および病害 抵抗性に対応するための新たな品種開発 - コントラクター事業の展開 - 北海道内での産地分散や東北・九州北部など 新たなばれいしょ産地の拡大		
	自然資本の保全	土壌分析による適正な施肥	リン酸減肥普及率 (北海道エリア)	2028年3月期	80%	—	23.7%	30.7%
持続可能な サプライチェーンの共創 	環境と人権を尊重した 責任ある調達	サプライヤーアセスメントを通じてエン ゲージメントを結び、環境・人権に 配慮した調達を推進	—	—	—	- 責任あるパーム油調達として、マสบランス方 式の認証パーム油へ切り替えを実施・継続 - RSPO認証ラベル付商品の展開		
	環境と人にやさしい物流	- 物流効率化による労働環境の改善 - 温室効果ガス排出量の削減 (Scope3カテゴリ4,9)	—	—	—	- 物流拠点の再構築や輸配送ルートの見直しな ど、最適な物流オペレーションの追求 - 自社センター内のドライバー待機時間を短縮 (目標30分に対し平均16分:2025年3月期実績)		

※1 栄養強調表示の基準値(食品表示基準第7条第1項 別表第12、第13)
※2 栄養強調表示の基準値(食品表示基準第7条第1項 別表第12、第13)をベースに自社基準で選定した商品が対象
※3 カルビー・スナックスクール、工場見学、お菓子コンテストなどの食育活動

長期的な価値創造の重要課題

マテリアリティ (SDGsとの対応)	重点テーマ	推進テーマ	KPI(目標)およびプロセス指標			2023年 3月期実績	2024年 3月期実績	2025年 3月期実績
			指標	達成時期	目標			
地球環境への配慮  	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、省エネ活動、工場発電など - Scope3における削減 ・段ボールサイズの変更、配送頻度減、積載率向上 ・サプライヤーエンゲージメント ・ばれいしょCO₂排出量の見える化	温室効果ガス総排出量※4 (2019年3月期比)	2031年3月期	30%削減	6.4%削減	6.9%削減	6.7%削減
	循環型社会の推進	- 製品フードロス削減 - 水の総使用量削減 3Rの促進	製品フードロス削減※5 (2023年3月期比/3カ年移動 平均値)	2031年3月期	30%削減	—	14.2%削減	6.1%削減
			水の総使用量削減※5 (2019年3月期比)	2031年3月期	10%削減	2.9%増加	1.7%増加	4.5%増加
			廃棄物排出量削減※5 (2019年3月期比)	2031年3月期	10%削減	1.3%増加	6.1%増加	8.0%増加
	プラスチックによる環境負荷の低減	- プラスチック包装使用量削減 - 環境配慮型素材の使用	石油由来プラスチック包装の 代替・削減 (2019年3月期比)	2031年3月期	50%削減	0.3% 代替・削減	0.9% 代替・削減	1.0% 代替・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(ロードマップの提示)	—	—	—	・2025年10月上旬にTCFD・TNFDのフレームワークに基づく統合的な情報開示を実施		
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	- 失敗を恐れず誰もが挑戦できる組織風土 - 多様な貢献と成長を促す人事制度 - 個の可能性を広げるキャリア自律 - 未来を創るコア人財の採用・育成	女性管理職比率	2031年3月期	30%超	23.3%	22.6%	24.8%
			女性役員等(執行役員・本部長)比率	2031年3月期	30%超	—※6	12.8%	19.5%
	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進		男性育休取得率※7	2031年3月期	100%	111%	109%	133%
			障がい者雇用率	2031年3月期	3.60%	2.65%	2.62%	2.80%

※4 目標範囲はScope1,2およびScope3カテゴリー1,3,4,5,6,7,9,12
※5 対象はカルビー(株)の生産拠点(協力工場除く)およびジャパンフリトレイ(株)古河工場

※6 2023年3月期実績はKPIとして設定していなかったため「—」と表記
※7 2023年3月期より、育児休業取得者数および育児を目的とした休暇制度の利用者数の合算より算出

長期的な価値創造の重要課題

CLOSE-UP 気候と自然の統合的な取り組み(ネイチャーポジティブに向けた取り組み)

私たちの商品は、土壌、水、気候、生物多様性といった自然資本の恩恵を受けて成り立っており、これらの資源を守ることが、企業の安定的な成長と持続可能な社会の実現に不可欠です。これまで当社は、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に基づき、気候変動がもたらす事業リスクや機会の分析を行い、温室効果ガス排出削減に向けた取り組みとして、省エネ活動や再生可能エネルギーの導入といった施策を積極的に進めてきました。一方で、気候変動と生物多様性は密接に関係しており、例えば気候変動による気温や降水パターンの変化は農作物の収量に影響を与え、生態系の破壊は土壌の劣化や受粉機能の喪失という形で、食品の安定供給にも深刻な影響を及ぼす可能性があります。生物多様性の損失を防ぎ回復に向かうためには、生態系の保全・再生に加え、気候変動対策、持続可能な生産や消費の削減等に取り組む必要があります。

こうした背景から、カルビーでは、TCFDに加えTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)のフレームワークに基づき、自然資本への依存とインパクト、リスクと機会に関する統合的

な開示を予定しています。このことは農業に密接に関わる当社にとって、気候変動と自然資本の関係性をより深く考え、新たな可能性を把握する機会になりました。

私たちは自然を守り育てながら、その価値を次世代へつなぐ企業でありたいと考えています。自然との共生を軸に、環境・社会・経済の調和を図る持続可能な経営を推進していくことで、ステークホルダーの皆様とともに、次世代に豊かな自然を引き継ぐための責任を果たしていきます。

事例① 土壌分析に基づく適正な施肥

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

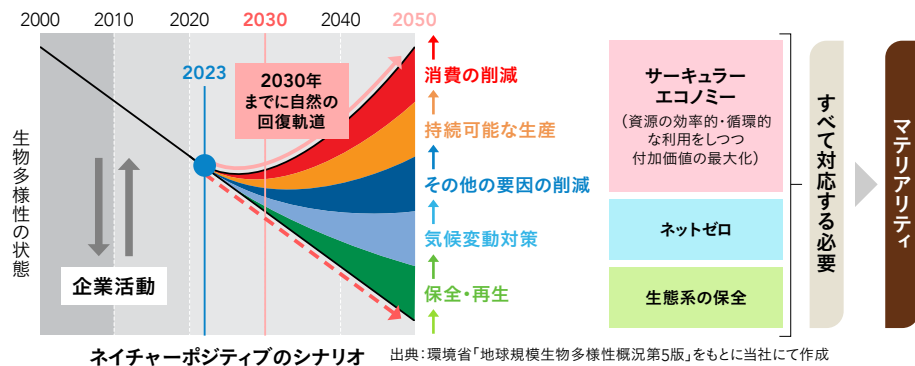
また、帯広畜産大学との共同研究を2013年にスタートし、収量や品質の向上を目的とした施肥の取り組みを継続しています。定期的に同大学との共同研究成果発表会を開催し、契約生産者を含む農業関係者と共有することで、栽培技術の普及につなげています。当社では、その研究成果をもとに北海道エリアで土壌分析に基づいた「リン酸減肥普及率80%」を適正な施肥のKPIとして進めています。

適正な施肥は収量や品質の向上に大きな役割を果たし、気候変動の原因となるGHG排出量の削減および自然資本の保全にも貢献しています。

事例② ばれいしょ栽培のGHG排出量の削減

2024年3月期に、農林水産省と「ばれいしょの見える化」の事業において、簡易算定シートのデータおよび検証に貢献しました。その際、ばれいしょの栽培におけるGHG排出源が、燃料、肥料、農業であることが判明しました。農機具等に使われる燃料が、ばれいしょ栽培のGHG排出量の約50%を占めています。そこで、新たな燃料である水素や合成メタンの可能性について、自社工場の代替燃料のみならず、農業においても情報を収集し、検討を行っています。

ネイチャーポジティブのシナリオと当社マテリアリティの位置づけ



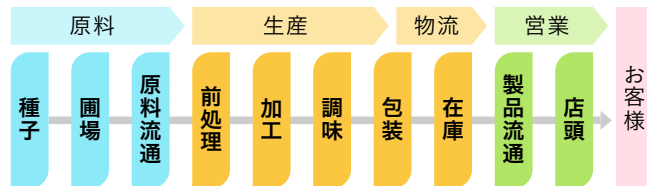
重点テーマの進捗

食の安全・安心の確保

品質保証とトレーサビリティの強化

安全で安心な商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し、内部監査や定期監査による運用確認を行っています。カルビー独自のバリューチェーンである「10プロセス」において、各プロセスには後工程に対して100%の品質を保証するための規格・基準が設定され、これらが連鎖することで、お客様への全量品質保証とトレーサビリティの実現を可能としています。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商品の提供に努めています。

カルビーの「10プロセス」



▶ 製造工程における品質管理・検査

お客様に安全・安心な商品を提供するために、異物混入防止対策として、製造工程においてX線検査装置や金属検出器の設置およびモニタリングカメラの導入を実施しています。また一部の工場では、製造ライン上に近赤外線カメラを設置して、常時自動でデータを取得し、規格外品は自動排除するなど品質管理を徹底しています。

持続可能な原料生産

国産ばれいしょの安定調達

ばれいしょの安定的な調達はカルビーの事業の持続的成長において重要です。そのためにも農業が健全に営まれることが大切と考え、マテリアリティとして「農業の持続可能性向上」を掲げています。人手不足や気候変動など、農業を取り巻く環境は厳しさを増しています。これまで培った専門性を活用し、ばれいしょの独自品種の開発や栽培・収穫のサポートを行っています。

▶ 農業の省力化への貢献

国内の農業人口は少子高齢化等により今後も減少が見込まれており、食料自給率の水準からも農業従事者の確保および収入の安定化は社会的な課題です。また、ばれいしょは他の農作物と比べて栽培負荷が大きいいため労働負荷の軽減も重要です。カルビーは、栽培や収穫作業の一部請け負いを行うコントラクター事業の展開や生産者小集団による農業大型機械の共同利用を推進するなど、契約生産者への支援に力を入れ、農業の省力化に貢献しています。



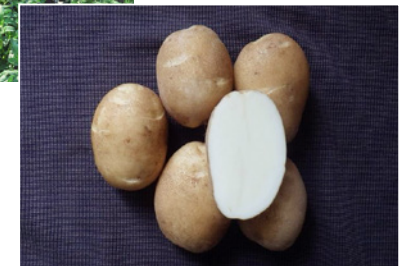
灌水の様子



ハーベスターでの収穫の様子

▶ 産地分散化の推進

豪雨や台風、高温など、気候変動がばれいしょの栽培に与える影響は年々大きくなっています。直近では2021年に北海道内の一部地域で干ばつの影響を受け、ばれいしょの調達量が大きく減少しました。このようなばれいしょ調達におけるリスクに対して、東北・道央産地などのばれいしょ契約面積の拡大に取り組んでいます。新たな産地においても「フィールドマン」と呼ばれるばれいしょ栽培のエキスパートを現地駐在として配置し、これまでのデータをもとに各地域の状況に合わせた栽培技術の指導や農業の省力化などのサポートを行っています。



カルビーポテト(株)の独自開発品種「ぼろしり」

重点テーマの進捗

環境と人権を尊重した責任ある調達

環境と人権に配慮した調達の推進

原料調達においては、気候変動、自然災害、人権問題や国際情勢の変化など、サプライチェーンを脅かすさまざまなリスクが存在します。カルビーでは、2021年に改定した「カルビーグループ行動規範」をもとに翌年「カルビーグループ調達ポリシー」を改定、人権問題や環境問題などの解決に取り組み、取引先と協働して持続可能な社会を実現していきます。

▶ サプライヤーアセスメントの拡充

原材料の品質だけでなく、CSRの観点も含めるため、「CSRセルフアセスメント」を実施し、人権・環境・法規などへの対応状況の自己診断を実施していただいています。

規範・方針の改定とアセスメントの実施年表

当社における方針	アセスメント(実績)
2022/3	● 行動規範改定
2023/3	● カルビーグループ調達ポリシー改定 ● パーム油調達方針制定 ● セルフアセスメント実施(58社)
2024/3	● カルビーグループ人権方針制定 ● 人権に関するフォローアップ ● GHG(2社)・パーム油(4社)・紙(2社)についてエンゲージメント強化 ● セルフアセスメントの拡大(54社) ● 調達アセスメント時の現地確認開始(101社) ● セルフアセスメントシートの多言語化(英語・中国語) ● GHG(2社)・パーム油(4社)・紙(2社)との取り組み継続
2025/3	

▶ RSPO認証パーム油への切り替え状況

2022年4月に国内全工場でRSPO認証パーム油(マスマランス方式)への切り替えを完了し、2025年3月末時点で31品目のRSPOラベルを表示した商品を販売、お客様との環境コミュニケーションを推進しています。



2020年1月	RSPOに加盟
2020年5月	ブック・アンド・クレーム方式※により、国内工場使用量相当の認証クレジットを購入開始
2021年3月	マスマランス方式の認証取得
2021年7月	国内工場の一部で認証油に切り替え
2022年4月	パーム油を使用するすべてのカルビーの国内工場(14拠点)でマスマランス認証油に切り替え
2022年9月	主力商品4種類6品目のパッケージにRSPOラベル表示開始

※ 認証油のクレジットが生産者と最終製品製造者・販売者との間でオンライン取引されるモデル。生産者が認証パーム油の生産量に基づいて発行した認証クレジットを、最終利用者が購入することで、認証パーム油の生産者を支援する仕組み

カーボンニュートラルの達成

Scope1、2削減の進捗

Scope1、Scope2について、2025年3月期は33.2%削減(2019年3月期比)しました。主な活動は各工場内における省エネ活動や電力の再生可能エネルギーへの切り替え、宇都宮市清原工業団地におけるスマートエネルギー事業への参画などが挙げられます。

国内製造拠点だけでなく、海外12拠点の算定および第三者検証も完了し、カルビー全体で燃料や電力の取り組みを進めています。



清原スマートエネルギーセンター

▶ 再生可能エネルギー由来電力の購入

2020年3月期より再生可能エネルギーに由来するCO₂フリー電力への切り替えや、非化石証書を付帯した電力の購入などを進めています。カルビーでは、2025年1月より操業開始したせとうち広島工場を含む、国内17の生産拠点のうち11工場でも再生可能エネルギーへの切り替えが完了しています。スマートエネルギー事業に参画する3工場は、省エネを行いながら、この電力に関しても再生可能エネルギーへと切り替えを進めています。

重点テーマの進捗

Scope3削減の進捗

Scope3について、2025年3月期は4.4%増加(2019年3月期比)という結果になりました。これは、基準年に対して生産量が増したことに伴い、原材料使用量(カテゴリー1)が増えたことなどが要因です。

カテゴリー1の削減取り組みには、サプライチェーン全体でのエンゲージメントが不可欠です。主要原材料のばれいしょに関しては、ばれいしょ栽培におけるGHG排出量の見える化をするために、契約生産者へのヒアリングを実施し、その結果主な排出源が、燃料(軽油)、肥料、農薬であると判明しました。これらのデータを活かし、農林水産省のばれいしょ栽培におけるGHG排出量の簡易算定シートの作成にも貢献しました。これらの排出源に対してさまざまなステークホルダーと協働し取り組みを進めています。

CLOSE-UP 次世代標準となる「せとうち広島工場」

2025年1月に操業を開始したせとうち広島工場は、「人と地球の笑顔をつくりだす、未来を形にする工場」をコンセプトにした最新鋭のマザー工場です。再生可能エネルギーや循環型エネルギーシステムの導入により、廃熱や排水、廃棄物を有効活用し、環境負荷の低減を目指しています。温室効果ガス排出量50%減・廃棄物排出量50%減・水の総使用量30%減(2019年3月期広島はつかいち工場製品重量原単位比)の達成を目指します。また、DX施策等の導入により、従業員1人当たりの労働生産性を6割増やす計画です。さらに、重筋作業の負担軽減や温熱環境の改善、LGBTQに配慮した厚生エリア等、従業員が安全で多様性を尊重される、働きやすい職場環境を実現します。

循環型社会の推進

製品フードロスの削減

2031年3月期までに30%削減(2021年3月期からの3カ年移動平均比)の目標に対し、2025年3月期は6%削減という結果でした。製品品質の向上を目的とした一連の活動が、品質不良起因のロス削減につながっています。継続して、生産時の各製造工程の総点検の実施、カルビー(株)規格基準値に応じたオペレーション、品質の維持向上を目的とした設備の導入など、品質に着目しながら製品フードロスの削減に取り組みます。

水使用量の削減

2025年3月期の水使用量は、4.5%増加(2019年3月期比)しました。この原因は、ばれいしょの使用に伴う洗浄水の増加や、せとうち広島工場立ち上げに伴う試運転時の水使用などです。カルビーの水使用量削減の柱は「水使用の適正化」と「循環利用」です。この中でも水循環利用設備については前期に操業開始したせとうち広島工場にて導入を予定しており、その効果を確認し、横展開を検討していきます。

3Rの推進

ばれいしょ残渣の再利用

生産工程で生じる廃棄物で多数を占めるものは、ばれいしょ残渣を含む動植物性残渣や排水処理から発生する污泥です。カルビーではこれらを減容するため、澱粉の回収をより効率的に行います。発生した残渣は飼料に、污泥は堆肥として再資源化を行っています。また一部工場ではばれいしょ残渣をメタン発

酵させ、そのバイオガスを回収、ボイラー燃料などとして活用しています。



せとうち広島工場のメタン発酵設備

石油由来プラスチック包材の削減

1983年に菓子業界で初めてアルミ蒸着フィルム(プラスチックにアルミを付着させたもの)を層に組み込んだパッケージフィルムを取り入れました。この複層のプラスチックにより、油の酸化を従来よりも大幅に防ぐことができるようになりましたが、プラスチックは近年は環境問題でも取り上げられる素材となっています。

パッケージフィルム自体の薄膜化や包装容器の縮小など、プラスチックの使用量を削減するとともに、使用済みプラスチックの再資源化に他企業と協働で取り組んでいます。



2024年7月より、スタンドバック商品の一部に「チャックなしパッケージ」を採用。容器形態を見直すことで、当社従来品比で石油由来プラスチックを約11%削減

TNFD提言への対応

TNFD提言への賛同

「自然の恵みを大切に活かす」という企業理念のもと、自然資本への依存とインパクトを及ぼすプロセスを把握し、自然資本の健全な循環と、生態系の維持・向上に貢献することを目指します。

自然との接点

当社は、自然関連評価ツールENCOREを活用し、グループ全体のバリューチェーンにおける自然との接点を網羅的に分析しました。右上の図は、当社のバリューチェーン全体における自然資本との主な関わりを整理したものであり、自然とのつながりの全体像を可視化しています。

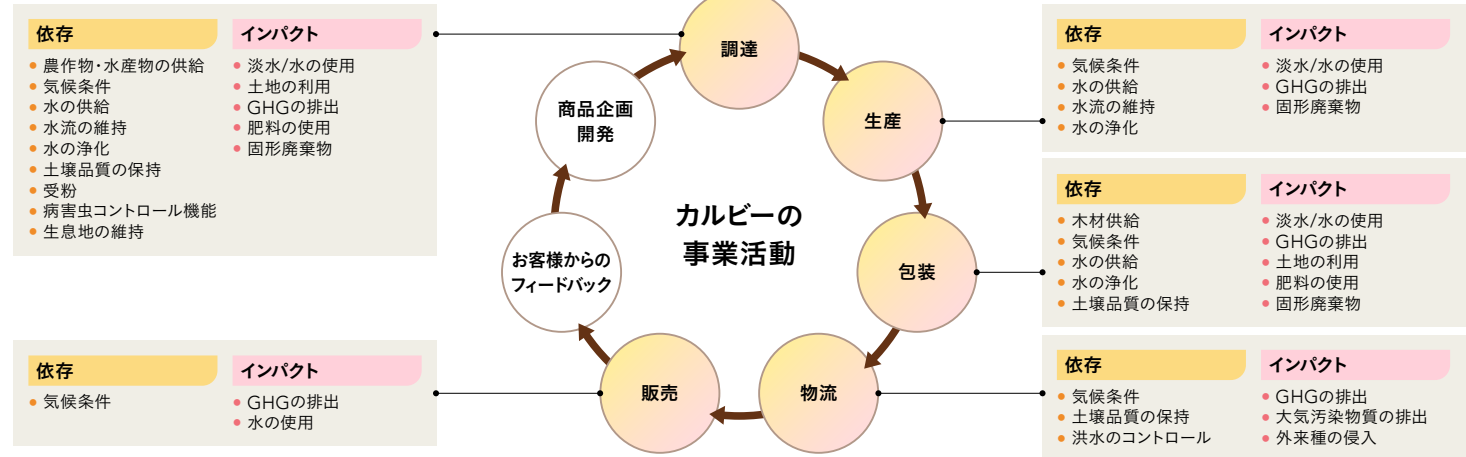
自然への依存・インパクトの評価

バリューチェーン全体における整理と併せて、当社のバリューチェーンの中でもとりわけ重要な位置づけにある「調達」「生産」「包装」の各工程については、それぞれの依存・インパクトの大きさを評価した結果を右下の表に示しています。これは、リスク・機会の優先順位づけおよび対応策の基盤となるものです。

気候・自然関連のリスク

P44の表は、気候変動や自然資本関連の変化によるリスクをまとめたものです。依存・インパクトの大きさや、地理的な接点、事業への影響を考慮して特定しました。

自然との接点



依存・インパクトの大きさ

Very High High Middle以下またはN/A

	調達					生産	包装		Very High評価項目における自然との接点の詳細
	ばれいしょ	甘しょ	パーム油	オーツ麦	えび		フィルム	紙・段ボール	
依存している自然資本・生態系サービス									
農作物・水産物の供給(バイオマス供給)	Very High	Very High	Very High	Very High	Very High				製品や包装資材の原材料を獲得すること自体が、自然の供給サービスに依存している
気候条件 (地球規模の気候調整/地域気候調整/降雨パターンの調整)	Very High	Very High	Very High	Very High	Very High				日照時間、降水量、気温などの気候条件に依存している
水の供給/水流の維持/水の浄化	Very High	Very High	Very High	Very High	Very High	Very High	Very High	Very High	農作物の栽培・製品の生産過程で、安定した水量・水質が必要である
土壌品質の保持(土壌品質の調整)	Very High	Very High	Very High	Very High	Very High				農作物の栽培と森林資源の育成に、植生や微生物が安定した土壌を利用している
受粉			Very High	Very High	Very High				パームの生育は、自然の受粉媒介に依存している(その他作物は、自家受粉や栄養生殖)
病害虫コントロール機能(生物学的コントロール)			Very High	Very High	Very High				
生息地の維持(苗床の個体数および生息地の維持)					Very High				海洋におけるえびの生息域に依存している
自然資本・生態系サービスにインパクトを与えている活動									
淡水/水の使用(淡水の使用領域/水の使用量)						Very High	Very High	Very High	
GHGの排出							Very High	Very High	特に石油由来のフィルム素材を利用することで、GHGの排出がある
土地の利用(土地利用面積)	Very High	Very High	Very High	Very High	Very High				
肥料の使用(栄養のある土壌および水質汚染物質の排出)	Very High	Very High	Very High	Very High	Very High				肥料の使用による窒素・リン成分の排出がある
固形廃棄物(固形廃棄物の発生と放出)					Very High				

TNFD提言への対応

気候・自然関連のリスク

ばれいしょの調達

甘しょの調達

パーム油の調達

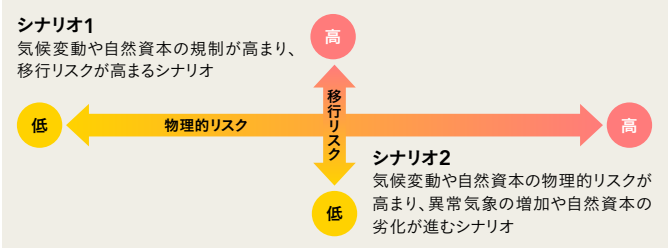
オーツ麦の調達

えびの調達

生産

包装

●●当該シナリオ下で発生する可能性が高い ○当該シナリオ下で発生する可能性がやや高い



	依存・インパクト	対象	カテゴリー	リスク	シナリオ		対象	リスク対応策
					1	2		
移行リスク	肥料の使用		自然	農地開発や農薬・除草剤、化学肥料使用などに関する規制強化が進んだ場合、追加対策が必要となり、調達コストが上昇する。	●			土壌分析による適正な施肥実施、インセンティブ体制の整備による推進
	固形廃棄物		自然	農業廃棄物や農業廃水の管理等に関する規制強化が進んだ場合、追加対策が必要となり、調達コストが上昇する。	●			サプライヤーエンゲージメント/サプライヤーアセスメントの強化、RSPO認証パーム油の活用
	GHGの排出		気候・自然	石油由来原料を用いたバージンプラスチックの規制強化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・リサイクルプラスチック使用商品の選択が高まる。	●			製品の品質維持を前提とした石油由来のプラスチック包材の削減、代替原料への転換やリサイクルの促進
			自然	紙カップ・カートンについて、EUDRなどの規制強化に対応するためのコストが増加する。	●			
			気候	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。	●			再生可能エネルギーの使用、水素などの活用 バリューチェーン全体における脱炭素化の推進
	淡水/水の使用		自然	水資源の減少による課税等による操業コストが増加する。	●			節水・水の循環
	全般		気候・自然	気候変動によって環境に配慮した商品への消費行動が拡大する。	●			環境配慮型認証商品への取り組み
物理的リスク	農作物・水産物の供給 気候条件		気候・自然	気温の上昇や、降水・気象パターンが変化することで、原材料品質の低下・収量の減少による調達コストが増加する。 また、暴風雨などにより圃場の被害が拡大する。	○	●		海外産ばれいしょの輸入ルートの確保
								品種の転換・開発、栽培技術の確立
								産地の分散化
	土壌品質の保持		気候・自然	土壌の品質が低下し、原材料品質の低下・収量の減少による調達コストが増加する。	○	●		土壌分析による適正な施肥実施、インセンティブ体制の整備による推進、栽培技術の確立
								サプライヤーエンゲージメント/サプライヤーアセスメントの強化、RSPO認証パーム油の活用
	受粉		自然	花粉媒介生物の減少により人工受粉の導入による設備投資コストの増加による調達コストが増加する。		●		RSPO認証パーム油の活用
	病虫害コントロール機能		自然	病虫害の増加により原材料品質の低下・収量の減少による調達コストが増加する。		●		品種の開発・防除暦の更新
								サプライヤーエンゲージメント/サプライヤーアセスメントの強化、RSPO認証パーム油の活用
	農作物・水産物の供給		気候・自然	包装材の原材料生産において、生産量の変化による調達コストが増加する。		●		段ボールのサイズ・仕様変更、代替原料への転換やリサイクルの促進
	水の供給/水流の維持/水の浄化		自然	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。		●		異常気象を想定したBCPの策定、ハザードマップに基づく工場建設、海外グループ工場からの供給
			自然	水資源の枯渇により事業が制限される。		●		節水・水の循環

TNFD提言への対応

気候・自然関連の機会

気候変動や自然資本関連の対応に向けて、バリューチェーン全体における機会を洗い込みました。その結果、持続可能な農業の推進としての再生農業やエシカル消費への対応、生産過程で発生する廃棄物の活用や持続可能な原材料調達などが機会の創出と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ていきます。

測定指標の実績ターゲット

気候変動や自然資本関連への対応として、右下の表の通り、測定指標とターゲットを設定しています。温室効果ガスについては、排出抑制に向けて、2031年3月期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。自然資本関連の目標として、北海道エリアでのリン酸減肥普及率80%を掲げ、土壌分析による適正な施肥を推進しています。また、気候変動や環境変化の影響による被害を回避・軽減するべく、ばれいしょ新品種の開発、東北・道央産地などのばれいしょ契約面積の拡大を推進します。

気候・自然関連の機会

ばれいしょの調達		甘しょの調達		パーム油の調達		オーツ麦の調達		えびの調達		生産		包装			
依存・インパクト		対象		カテゴリー		機会									
全般			気候・自然	環境配慮型商品や認証商品(RSPO認証パーム油の活用、RSPOラベル商品の販売)への取り組みによる売上が増加する											
					気候・自然	プラスチックの代替・削減の取り組み推進により外部評価が向上し、企業の資産評価が向上する									
					気候・自然	エシカル消費に対応した商品を開発することで、企業のブランドイメージが向上する									
農作物・水産物の供給			気候・自然	農業の省人化による原材料調達の効率的な確保・拡大につながる											
					気候・自然	持続可能な農業・林業・水産業を進めることにより安定調達につながる									
気候条件			気候・自然	気候変動により、ばれいしょを生産できる地域が拡大し、仕入れ量が増加する											
淡水/水の使用			自然	工場の排水を活用することで、水使用量の削減につながる											
GHGの排出			気候	原材料の国産化を進めることにより、物流に伴う温室効果ガスの削減につながる											
					気候・自然	(株)アールプラスジャパンの活動を通じて回収・再利用を進め、プラスチックの資源循環社会の形成に寄与する									
固形廃棄物			気候・自然	製品フードロスの削減や生ロス等廃棄物の循環により、廃棄物削減および未利用資源の活用につながる											
					気候・自然	長期保存が可能な食品の開発を進めることにより、消費者の廃棄物削減につなげる									

測定指標の実績ターゲット

対応策		目標年		目標		2025年3月期実績	
肥料の使用	土壌分析による適正な施肥、インセンティブ体制の整備による推進	2028年3月期	リン酸減肥普及率	80%(北海道エリア)		30.7%	
固形廃棄物	生ロス等廃棄物の循環による機会の獲得、廃棄物の削減・未利用資源の活用	2031年3月期	製品フードロス30%削減	(2021年3月期~2023年3月期比 3カ年平均)		6.1%削減	
		2031年3月期	廃棄物排出量10%削減	(2019年3月期比)		8.0%増加	
GHG排出	再生可能エネルギーの使用 水素などの活用	2031年3月期	GHG総排出量30%削減	(2019年3月期比)		6.7%削減	
		2051年3月期	Scope1,2温室効果ガス排出量実質ゼロ			Scope1,2:33.2%削減 Scope3:4.4%増加	
	製品の品質維持を前提とした石油由来のプラスチック包材の削減、代替原料への転換やリサイクルの促進	2031年3月期	石油由来プラスチック包装の代替・削減	50% (2019年3月期比)		1.0%代替・削減	
		2051年3月期	環境配慮型素材100%使用				
土壌品質の保持	海外産ばれいしょの輸入ルート確保 品種の開発、栽培技術の確立	2031年3月期	気候変動に適応したばれいしょの新品種を出願登録4品種			道央・網走地区や九州北部地域を中心に計画通りに契約面積を拡大中	
農作物・水産物の供給、 気候条件			東北・道央産地などのばれいしょ契約面積を拡大				
病害虫コントロール機能	品種の開発・防除層の更新						
淡水/水の使用	節水・水の循環	2031年3月期	水の総使用量10%削減	(2019年3月期比)		4.5%増加	

TNFD提言への対応

気候・自然関連の相互作用の整理

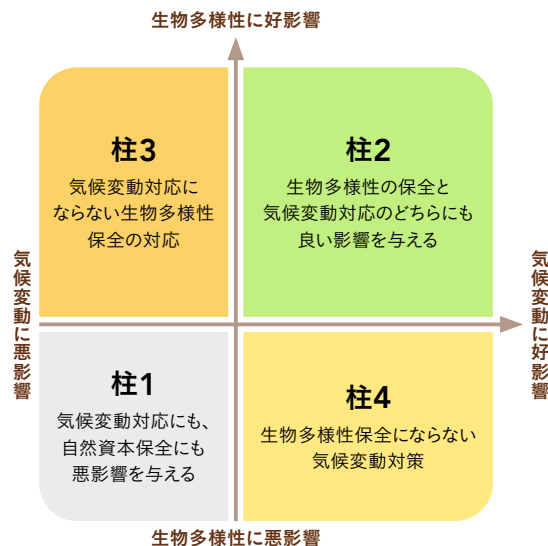
当社におけるリスク対応策や機会の創出に向けては、気候変動と自然資本のどちらに対してもポジティブな取り組みが多く存在します。そのため、「Unlocking the biodiversity-climate nexus A practitioner's guide for financial institutions」(Finance for Biodiversity Foundation, 2023)が示す、「生物多様性と気候変動の相互作用の整理」を用いて、当社の取り組みを整理しました。

柱2については気候変動と生物多様性に好影響を与える取り組みとして、土壌分析による適正

な施肥、品種の開発・防除剤の更新などの持続可能な農業に向けた施策、製品フードロスや廃棄物の削減、プラスチック使用量の削減などが該当します。

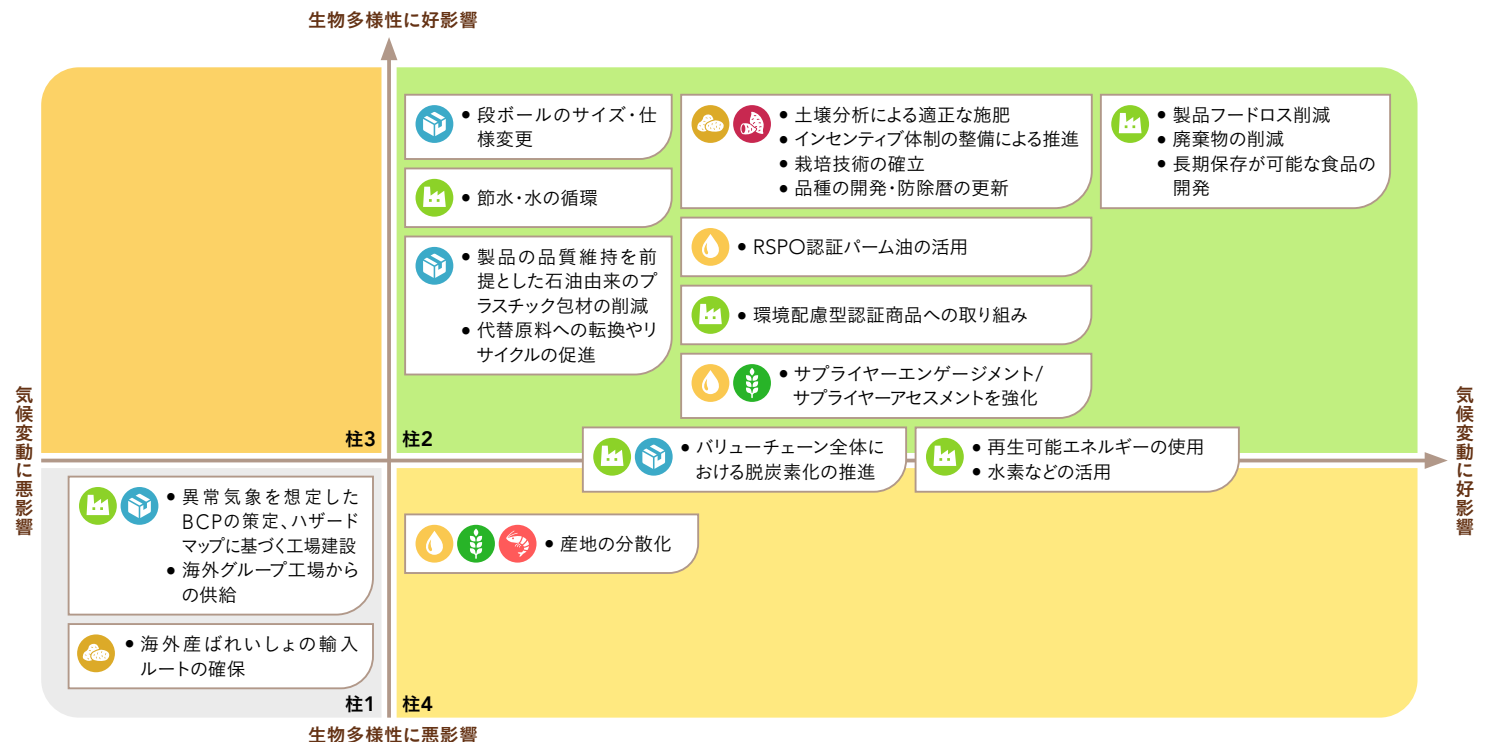
柱1は気候変動と生物多様性、柱4は生物多様性に負荷がかかる可能性がある取り組みです。異常気象を想定したBCP対応、海外工場からの輸入、原材料産地の分散化などの安定した調達・生産を行うために必要な取り組みが該当します。当社は今後も気候変動、生物多様性の両者にポジティブな対応策を推進するとともに、トレードオフによる気候や自然への負荷を最小限に留める努力を続けていきます。

気候変動と生物多様性の相互作用の概念図



出典:「Unlocking the biodiversity-climate nexus A practitioner's guide for financial institutions」(Finance for Biodiversity Foundation, 2023)より当社作成

概念図による気候変動と生物多様性の相互作用の整理



人権の尊重

人権尊重推進プロジェクトの発足

カルビーは、あらゆる事業活動において、直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、当社のビジネスに関わるすべての人々の人権を尊重する責任を果たすべく取り組んでいます。2021年「カルビーグループ行動規範」に「人権の尊重」を組み入れ、2022年には具体的な行動を推進するため「カルビーグループ調達ポリシー」「カルビーグループパーム油調達方針」を改定・制定。さらに2024年3月には、「カルビーグループ人権方針」を制定しました。同年4月に代表取締役社長兼CEOがオーナーとなり、リスク管理・調達・経営企画・人事・サステナビリティ等部門横断で「人権尊重推進プロジェクト」を立ち上げ、取り組みを継続的に行うための仕組みと体制構築を進めてきました。

重点課題の抽出

「カルビーグループ人権方針」策定にあたり、2023年に関係部門の本部長を中心として、初の人権ワークショップを実施しました。①今後起こる可能性のある人権リスク、②自管轄部門で既に起こった(起こりかけた)人権リスクを持ち寄ってディスカッションを行い、重要課題の特定を試み、専

抽出されたカルビーの重点課題

カルビーでの重点課題	一般的な人権課題			
サプライチェーン上の人権問題 取引先内部の児童労働や強制労働、 取引先間のハラスメントなど	賃金の不足	労働時間	労働安全 衛生	社会保障の 権利
	ハラスメント	強制労働	居住移転の 自由	結社の自由
外国人労働者の権利 外国人に対しての賃金、労働時間、 その他の労働条件においての差別的扱い	外国人労働者の 権利	児童労働	テクノロジー AIに関する人権問題	プライバシーの 権利
ハラスメント※ セクハラ、パワハラ、マタハラ&パタハラ など	消費者の 安全と知る権利	差別	ジェンダーに 関する人権問題	表現の自由
労働時間 36協定違反など過剰・不当な労働時間の 扱い、休憩取得を妨げるなど	先住民、 地域住民の権利	環境・気候変動に 関する人権問題	知的財産権	賄賂・腐敗
	サプライチェーン 上の人権問題	救済へアクセス する権利		

出典：今企業に求められる「ビジネスと人権」への対応「ビジネスと人権に関する調査研究」報告書（概要版）（2021年2月 法務省）をもとに当社作成

※ハラスメントには、セクハラ・パワハラ・マタハラ&パタハラ・ケアハラなどが含まれる

門家の助言も受けて重点課題を特定し、取締役会に報告しました。抽出された下記の重点課題4点のうちその後の実態把握を踏まえ、「サプライチェーン上の人権問題」「外国人労働者の権利」「ハラスメント」を今後の活動中心テーマとしました。引き続き、人権デュー・ディリジェンス等によって現状把握の範囲を広げながら、継続的に見直しを図っていきます。

人権委員会の設置

継続的な人権尊重活動の仕組み構築や人権デュー・ディリジェンスの実践を目的として発足した、2025年3月期1年間のプロジェクト活動を経て、2025年4月に代表取締役社長兼CEOを委員長とする「人権委員会」が設置されました。年2回の開催を原則とし、重点課題への対応、活動全体のロードマップ策定、コーポレート・ガバナンス上での当委員会の役割・位置づけの定義明確化も含め、検討を進めていきます。併せて、苦情処理メカニズムの整備や、ステークホルダーとの対話、教育・啓発活動なども進めていきます。

2025年3月期に実施した人権デュー・ディリジェンスの詳細はWEBサイトをご参照ください。
<https://www.calbee.co.jp/sustainability/supplychain/humanrights.php>

人権委員会の構成

委員長：代表取締役社長
兼CEO

委員：CRO、コーポレートリスク管理本部長（事務局長）、人事・総務本部長、サステナビリティ推進本部長、グローバル調達本部長、経営企画本部長

事務局：2名

頻 度：年2回（原則）

人権尊重活動の全体像

