

役員一覧



取締役

(2025年7月1日時点)

氏名	役職／経歴	在任年数	機関ごとの構成員（●は当該機関の長）				期待される役割・専門性の項目						
			取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会	企業経営	グローバル	マーケティング・ブランド戦略	新規領域・イノベーション	生産・DX	サステナビリティ	財務・投資
1 江原 信	代表取締役社長 兼 CEO	6年	●	●	●		●	●	●	●	●		
2 井本 朗	取締役専務執行役員 兼 CPO 兼 カルビー・アジア・オセアニア・ラテンアメリカ・アフリカ・ヨーロッパ・中東・ロシア・インド・中国・韓国・台湾・香港・米国・カナダ・ブラジル・メキシコ・コロンビア・チリ・ペルー・エクアドル・ベネズエラ・アルゼンチン	2年	●				●	●		●	●		
3 笠 啓英	取締役専務執行役員 兼 CSO 兼 カルビー・欧米・アジア・オセアニア・ラテンアメリカ・アフリカ・ヨーロッパ・中東・ロシア・インド・中国・韓国・台湾・香港・米国・カナダ・ブラジル・メキシコ・コロンビア・チリ・ペルー・エクアドル・ベネズエラ・アルゼンチン	1年	●				●	●	●			●	
4 宮内 義彦 社外 独立	オリックス（株）シニア・チェアマン	8年	●	●	●		●	●				●	
5 桐山 一憲 社外 独立	（株）for GL 代表取締役	2年	●	●	●		●	●	●				
6 杉田 浩章 社外 独立	早稲田大学大学院経営管理研究科 教授	新任	●	●	●		●	●	●				
7 鈴木 貴子 社外 独立	エステー（株）会長	新任	●	●	●		●	●	●				
8 Weiwei Yao 社外	PepsiCo, Inc. インターナショナル ビバレッジ フランチャイズ プレジデント	新任	●	●	●		●	●	●				

監査役

氏名	役職／経歴	在任年数	機関ごとの構成員(●は当該機関の長)				期待される役割・専門性の項目						
			取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会	企業経営	グローバル	マーケティング・ブランド戦略	新規領域・イノベーション	生産・DX	サステナビリティ	財務・投資
1 岡藤 由美子	常勤監査役	3年	●			●		●			●	●	●
2 大江 修子	社外 独立 TMI総合法律事務所 パートナー	9年	●			●		●					●
3 宇佐美 豊	社外 独立 マネジメント・パワー・エクスチェンジ(株) 代表取締役、宇佐美税理士事務所 所長	2年	●			●		●				●	

社外取締役メッセージ



**ものづくりへのこだわりを強みとした、
国内外での価値創造を
客観的視点で後押しします**

社外取締役(独立役員)

宮内 義彦

価値創造を支える確かなガバナンスを実践

そもそも「企業は何のために存在するのか」というと、中長期的に価値を創造し、その価値を社会に届けていくためです。そこが企業の責任であり、社会に存続していく条件といえるでしょう。取締役会の役割は、こうした企業活動がきちんと行われているかをチェックすることであり、私は「この執行部に任せて会社は成長するだろうか」という視点こそガバナンスの核心と考え、その一点を中心に注視しています。

取締役会がこの役割を果たすには、必要であればトップを交代させられるだけの権限を持っているかが問われます。そうした観点からカルビーのガバナンス体制を評価すれば、取締役会に参加する8名中、5名が社外取締役、うち4名が独立役員という構成で、透明性と独立性は十分担保できていると認識しています。

実際、取締役会では、私を含めた社外取締役が、それぞれ専門的な知見を活かし、社内からは見えづらい課題やリスクを適切に指摘しています。例えば、投資案件について再考や修正を求めるケースもあり、執行部にとってはプレッシャーが大きいと思いますが、検証を深めてもらうことでリスク抑制につながっているはずです。

「第2の創業期」となる海外展開を支援

私は2017年に社外取締役に就任して以来、CEO3代にわたってカルビーの成長を見つめてきました。松本CEOの時代には、国内での量的拡大が成長を牽引し、スナック菓子やシリアル食品でNo.1の地位を確立したことに加え、海外への積極的な事業展開を進めました。国内シェアがほぼ上限に達する中、

持続的成長のための多角化を模索したのが伊藤CEOの時代でした。そして2023年4月からスタートした江原CEO体制では、新しい成長分野・領域を積極的に開拓する方向性を打ちだしており、取締役会としても前向きに捉え、支援しています。

目下の最大のテーマが海外展開の加速です。国内人口が減少する中、その方向性には賛同しつつも、大変な力仕事だという認識もあります。海外展開には先行投資が必要であり、その原資となるのが国内事業の収益です。国内での高シェア・高収益の維持と海外での新たなチャレンジをバランス良く推進することが、江原CEO体制の最大の課題であり、まさに「第2の創業期」という意気込みで構造改革に取り組んでいます。

取締役会においても、近年では海外戦略に対する議論が増えています。例えば、大きな人口を抱える中国は魅力的な市場ですが、いざ進出してみると参入障壁が予想以上に高く、投資リスクも高いことから、最近ではこれまで注力してきた北米に加え、東南アジアにも軸足を移すなど、状況に応じて調整を加え続けています。今後も、大きな方向性は共有しつつも、地域や状況に応じて柔軟な対応が求められます。私を含め、社外取締役には海外ビジネスの経験が豊富な方が揃っていますので、培ったノウハウをもとに的確な助言・指摘に努めます。

「ものづくり」の価値を磨き続ける

長きにわたってカルビーという会社を見てきましたが、その最大の強みは、「ものづくり」への徹底したこだわりを持っていることです。日頃から研究開発に真摯に取り組み、品質に対する絶対的な自信を持つという、本業の“芯”を大切にする伝統が、スナック菓子

社外取締役メッセージ

とシリアル食品分野において国内トップシェアを築いてきた原動力であり、トップ企業としての矜持の表れだと捉えています。

ただし海外市場では、国内で培った強みが、そのまま通用するとは限りません。私も社外取締役になってから、海外の店頭でスナック菓子の商品棚をよく見るようになりましたが、地域によっては、味わいや品質より容量や価格が重視されていることが見て取れ、そこに入り込む難しさを痛感します。微妙な味わいの差異にこだわってきた従業員にとっては葛藤もあるでしょうが、最後に物を言うのは、やはり培ってきたアイデンティティです。

実際、自動車メーカーをはじめ、海外市場で活躍している日本企業は、いずれも「ものづくり」にこだわり、その価値を長い時間をかけて浸透させてきました。現地のお客様にカルビー商品の価値を理解してもらうまでには、これからも苦労の連続だと思いますが、そこを乗り越えることで一段上の会社が生まれるでしょう。何も世界を席巻する必要はなく、どこか1つの地域で認められれば様相が変わってきますので、まずはそこを目指すべきではないかと考えています。

また、海外で活躍できる人財は、日本全体で見ても限られていますので、今後は現地で優れた人々を確保し、責任ある役割を与えながら、カルビーの企業文化に理解・共感してもらうことが重要になります。外部人財が活躍できる環境を整備できるかが、これまで以上に問われると思いますが、カルビーには取締役会も含め、プロパーと外部人財をうまく融合させてきた歴史がありますので、心配はしていません。

中長期的な視点での舵取りが重要

企業とは、未来に向かって成長を続けていく存在ですが、その過程が常に右肩上がりとは限りません。一進一退を繰り返し、失敗も成長の糧にして進んでいくものです。短期的な視点で足元の業績のみを重視するようでは、将来への投資が疎かになり、かえって成長速度が低下しかねません。つまり、企業の成長とは中長期的な視点で捉えるべきであり、その中で、従業員の成長を重視し、その喜びを会社全体の成長につなげる好循環を生み出すことが、企業活動の目的だと考えています。

取締役会には、執行部がこうした企業活動を真摯に、弛むことなく継続できているか、温かく激励しながら監督していくことが求められます。その役割を果たし続けることが、幅広いステークホルダーの皆様からの「ガバナンスが機能している」との評価につながるものと心得ています。



取締役会における具体的な審議内容(2025年3月期)

取締役会においては、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、中長期視点での成長戦略の進捗や、サステナビリティ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、審議を行っています。具体的な検討事項は次の通りです。

- 企業の目指す姿を踏まえた中長期成長戦略
- 成長戦略の重点課題の進捗と課題
- 新規分野の事業への研究開発や事業投資、および重要な設備投資
- 海外重点地域を中心とした事業戦略の進捗
- 資本コストを意識した財務戦略(株主還元策、資本政策を含む)
- 指名委員会の審議を踏まえた取締役・監査役候補者、執行役員等の選任
- 報酬委員会の審議を踏まえた役員報酬の基本方針
- 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

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「顧客・取引先から、次に従業員とその家族から、そしてコミュニティから、最後に株主から、尊敬され、賞賛され、そして愛される会社になる」というビジョンを掲げ、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。

また、2015年上場会社に「コーポレートガバナンス・コード」が適用されたことに合わせて、当社のコーポレート・ガバナンスに関する考え方を体系化した独自のコーポレートガバナンス・コードを制定しています。

 詳細は「コーポレートガバナンス・コード」をご参照ください。
<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

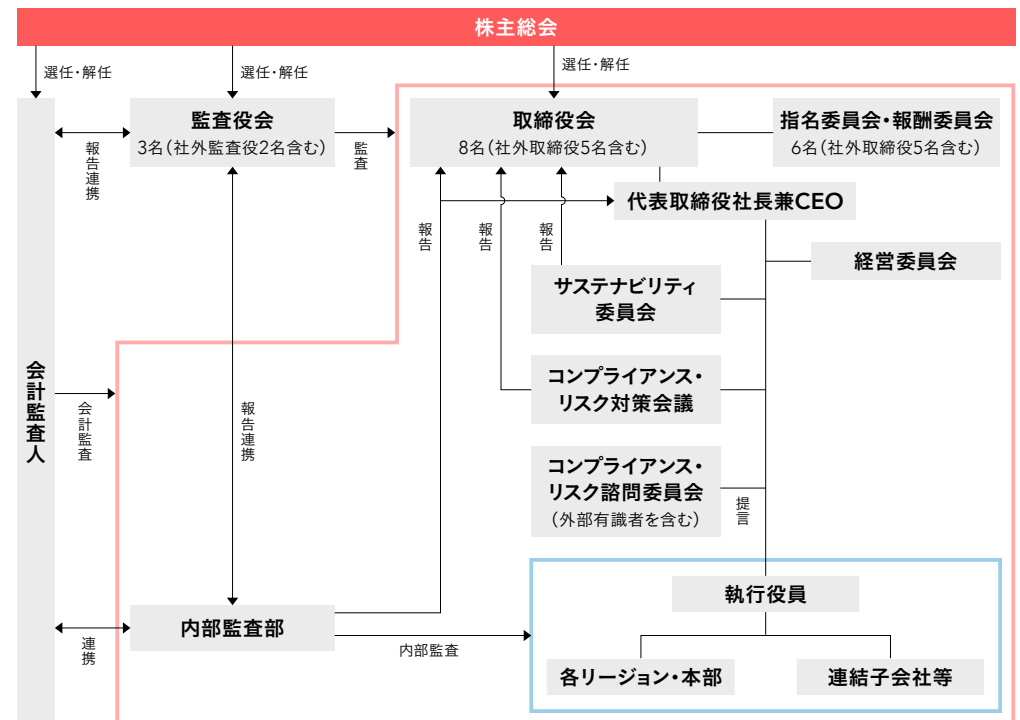
	目的	施策内容
2001年	● 監督と業務執行の分離	● 執行役員制の導入 ● 社外取締役の選任
2009年	● 監督・監視機能の強化 ● 取締役会のダイバーシティ推進	● 社内取締役を9名から2名に減員 ● 社外取締役を2名から5名に増員 ● 初の外国人取締役を選任
2010年	● 透明性・健全性の強化	● アドバイザリー・ボード(現在の指名委員会・報酬委員会)を設置
2014年	● 経営責任の明確化	● 取締役の任期を2年から1年に変更
2019年	● 経営体制の強化 ● 委員会機能の明確化	● 社内取締役を2名増員し、取締役会を6名から8名に増員 ● アドバイザリー・ボードを社外取締役が議長となる指名委員会、報酬委員会へと変更
2023年	● 社外役員の独立性の明確化	● 社外役員の独立性に関する独自基準の策定

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、社外取締役5名(うち独立役員4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



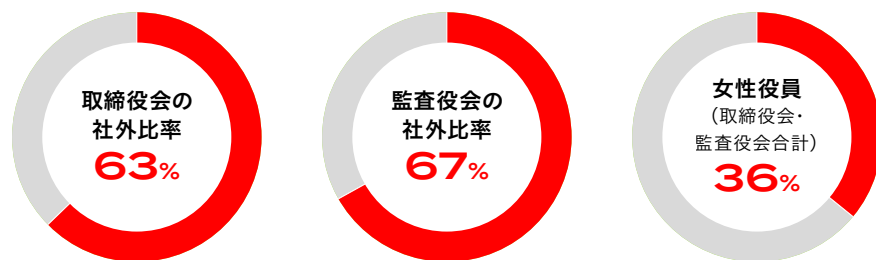
コーポレート・ガバナンス

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することとしています。経歴、ジェンダー、国籍等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ています。食品産業、一般産業、アカデミアなど、多様な専門分野、バックグラウンドを持つ候補者をバランス良く組み合わせています。いずれも独立性の判定にあたっては、東京証券取引所が定める独立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。

取締役会および監査役会の構成比率 (2025年6月25日時点)



期待される役割・専門性 (2025年6月25日時点)

項目		該当する取締役・監査役の人数
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・ブランド戦略	顧客ニーズを捉えた商品・サービスの提供およびブランディングに必要な知見	4名
新規領域・イノベーション	新規事業の創出や育成およびビジネスにおけるイノベーションに関する知見	3名
生産・DX	生産性を向上・最適化させるために必要な知見およびデジタル技術の戦略的活用に関する知見	1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	3名
財務・投資	財務会計および投資戦略に関する知見	4名
法務・リスクマネジメント	法務およびリスク管理に関する専門的知見	2名

▶ [方針] 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。

- ・国内およびグローバルにおける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] 社外取締役または社外監査役候補者の指名

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。

指名委員会および報酬委員会における主な報告・審議内容 (2025年3月期)

指名委員会では、取締役候補者の選任および取締役等に求めるスキルマトリクスについての審議、執行役員の選任および執行体制に関する審議、サクセッションプランに関する討議等を行いました。また、前期の業務執行レビューを実施した上で、CEOの再任の要否についても検討を行っています。

報酬委員会では、中長期の成長戦略の実現へのインセンティブとして機能するよう、また、市場との連動性を意識した内容とするよう、役員報酬方針や報酬内容の改定に向けた審議を行いました。

なお、筆頭独立社外取締役が指名委員会・報酬委員会の委員長を担うことにより、委員会の独立性や客観性、透明性を高める体制としています。

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・監査役に対してアンケートと個別インタビューを実施しています。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。

評価のプロセス	アンケートおよび個別インタビューの主な項目
・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	・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、および報酬委員会等の有効性など）

▶ 2025年3月期における評価の結果と今後の取り組み

第三者機関によるアンケートの集計と分析、およびインタビューの結果、当社の取締役会の実効性は確保されていると評価しています。具体的な評価結果および今後の取り組みは次の通りです。

2024年3月期の実効性評価で挙げられた課題	①成長戦略の加速とガバナンスの強化を目指して、取締役会の役員構成や機関設計の検討を継続していく。 ②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。 ③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等の議論を充実させる。 ④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。
2025年3月期の実効性評価	①取締役の構成 ・社外取締役は性別・国籍・専門性等の観点から多様性が確保されている。 ・社外役員の再任回数や女性取締役の構成比率向上については改善の余地がある。 ②取締役会の運営 ・ハイブリッド開催の継続により、高い出席率を維持できている。 ・工場見学や社内行事等の取締役会以外での意見交換の実施等を含め、社外役員の機能発揮や議論の活性化に取り組んでいる。 ・取締役会において、社外役員が自身の知識や経験に基づいたアドバイスを行うとともに、必要に応じ異議が述べられている。

今後の課題と取り組み	③議案 ・経営方針、中長期戦略等を議論する場の定期的な設定が必要。 ・より深い議論を行うため、上程議案のスケジュールリングや、議論背景にある情報提供（業界、競合環境やリスク等）の充実が必要。 ・人財やDX、サステナビリティ等の事業基盤と成長戦略との関連について深い議論が必要。 ④その他 ・指名委員会・報酬委員会の役割が整備され、役員体制等の議論が活発に行われた。 ①人財戦略、リスク・内部統制等の事業基盤の議論や、中長期戦略を中心に最適な議案選定と、十分な議論を行うための環境整備を行う。 ②議案の提案精度を向上させるとともに、マーケット情報等の提供情報の充実を図る。 ③M&Aや大型投資案件は、資本コストを意識した財務面での議論の充実とともに、十分な議論を行うスケジュールの最適化を進める。 ④取締役会の役員構成や機関設計の検討を継続する。指名委員会においてはサクセッションプランの議論を深め、役員選任のプロセスにより透明性を持たせる。
------------	---

取締役会の主な議論

実効性評価を踏まえ、2025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」重点課題についてのレビュー	報告内容 担当する本部長より、コストプレッシャーや規制強化などの厳しい環境の中で、成長ガイダンスを上回る実績を出せたことや、収益力の強化に向け、SKU数の適正化が進められたことなどの成果が報告されました。また、中長期での稼ぐ力の強化や、海外主要地域における成長に取り組む必要性についても報告されました。 議論内容 海外事業においては、主要地域にリソースを集中させていくことや、それぞれの地域の特性に合わせた戦略策定の必要性について議論しました。また、高付加価値商品を拡大するための、ブランディングや差別化のイノベーションの必要性などについて議論を行いました。
カルビーの組織・人財戦略	報告内容 担当する本部長より、人的資本経営の進捗やグローバル人財の育成に関する課題の整理および解決策等について報告しました。 議論内容 成長戦略を実現するための組織・人財戦略であるべきことや、イノベーションを生み出す人財や組織風土をつくっていくことが重要であること、また、評価制度においては、従業員の挑戦や創造性を引き出す仕組みとしてつくり上げる必要があることなどが議論されました。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

当社の役員報酬は、2030年の目指す姿（「海外市場と新たな食領域を、成長の軸として確立する」）の実現に向け、継続的な事業成長とサステナビリティ経営の推進への貢献を動機づけ、これを明確に反映する設計としています。具体的には、以下の方針に則り、透明性・客観性を高めるため、報酬委員会での審議を経て、取締役会で決定しています。

- ・短期的な業績だけでなく、中長期的な業績・企業価値向上への動機づけを高める報酬体系であること
- ・経営戦略と連動し、会社業績・企業価値に応じた変動性の高いものであること
- ・株主と利益意識を共有するものであること
- ・多様な能力を持つ優秀な人財を、確保・維持できる報酬水準であること

なお、取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、報酬委員会が決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会は基本的に報酬委員会の答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しています。

また、社外取締役を除く取締役は、中長期的な企業価値向上への貢献意欲をより一層高めるため、継続的に、一定価値以上の当社株式の保有に努めることとします。具体的には、潜在的保有株式（株式給付信託の確定ポイント）を含めて、代表取締役社長は基本報酬の2.0倍以上、その他取締役は基本報酬の1.0倍以上の価値の株式保有を目指すこととします。

▶ 役員報酬の概要

当社の役員報酬は、固定報酬である「基本報酬」と業績連動型報酬である「役員賞与」「業績連動型株式報酬」「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。

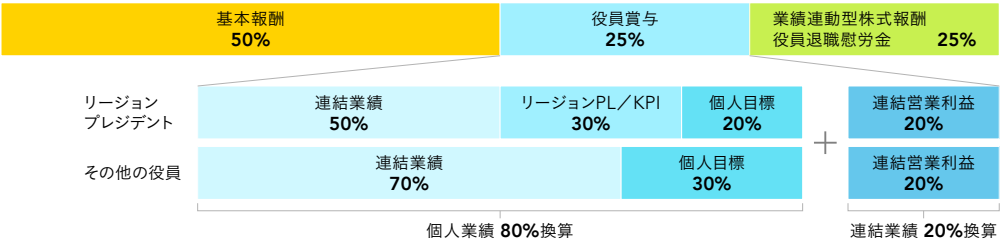
なお、社外取締役の報酬は、固定報酬の「基本報酬」100%で構成されています。

報酬の種類		概要
固定	基本報酬	● 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して決定
	役員賞与	● 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50%は持続的成長につながる人財育成・組織開発項目を設定
変動	業績連動型株式報酬	● 毎事業年度における役位および連結業績指標、およびサステナビリティ指標※における目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
	役員退職慰労金	● 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

※サステナビリティ指標：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

📄 業績連動報酬の算定方法については、「有価証券報告書」をご参照ください。
<https://www.calbee.co.jp/ir/library/fs/>

▶ 役員報酬の構成割合



▶ 2025年3月期の実績

区分	支給人員 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
			基本報酬	役員賞与	業績連動型 株式報酬	役員退職 慰労金
取締役		9	339	205	56	28
	うち社外取締役	5	72	72	—	—
監査役		3	58	58	—	—
	うち社外監査役	2	28	28	—	—
合計		12	397	264	56	28
	うち社外役員	7	100	100	—	—

注：取締役の支給人員には、2024年6月25日開催の第75回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名が含まれています
業績連動型株式報酬は、当事業年度に計上した役員株式給付引当金繰入額49百万円が含まれています。役員退職慰労金は、当事業年度に計上した役員退職慰労引当金繰入額28百万円が含まれています

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

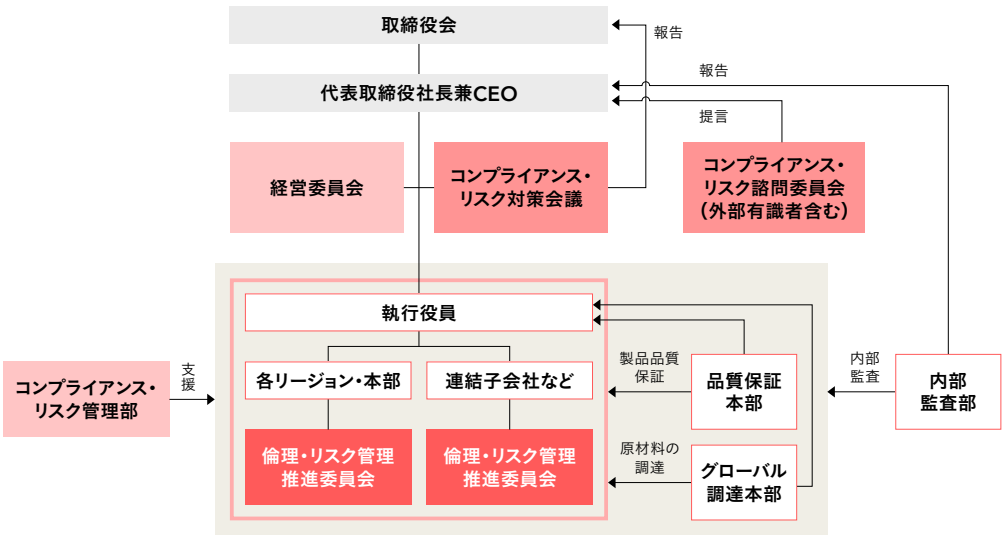
企業を取り巻く多様な経営リスク(製品の安全品質・原材料調達・自然災害・パンデミック・情報セキュリティ・コンプライアンスなど)に対応するため、「危機管理規程」を制定し、内部統制システムを構築する過程で各本部・グループ会社の経営リスクの把握と評価作業を行い、リスクの未然防止と発生時の被害の最小化および迅速な復旧を図る事業継続体制を推進しています。特に製品の安全性や原材料の調達に関するリスクには、品質保証本部やグローバル調達本部が中心となって予防策を講じるとともに、迅速な対応ができる体制を整えています。また、サイバーテロなどの情報セキュリティリスクについては、セキュリティインシデント発生時の対応社内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



主なリスク項目とその対応

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者の減少)	- 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)	ばれいしょのセンチュウ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 - 調達先の複数化・分散化 - 適正在庫の強化

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
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
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