Calbee

カルビーグループ 統合報告書2025

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

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の笙が、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。

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。

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

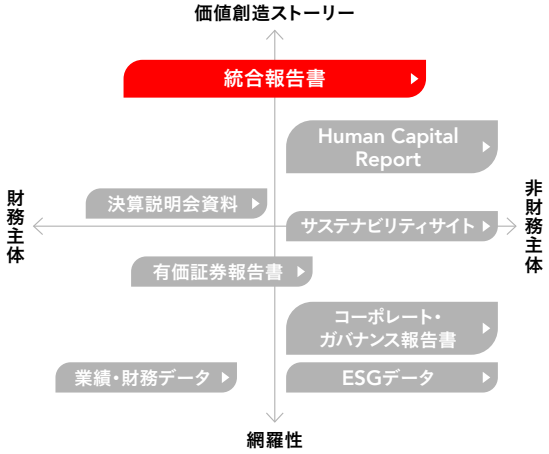
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

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%

カルビーポテトプログラム※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、
生産者とお客様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

ばれいしょ契約生産者数
約1,600戸

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

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ー（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だ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だす「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。

2 2025年1月に操業開始したせとうち広島工場

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だす必要があります。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月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いまま、高い数値目標だけが独り歩きした結果、従業員のモチ

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、一歩一歩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て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。

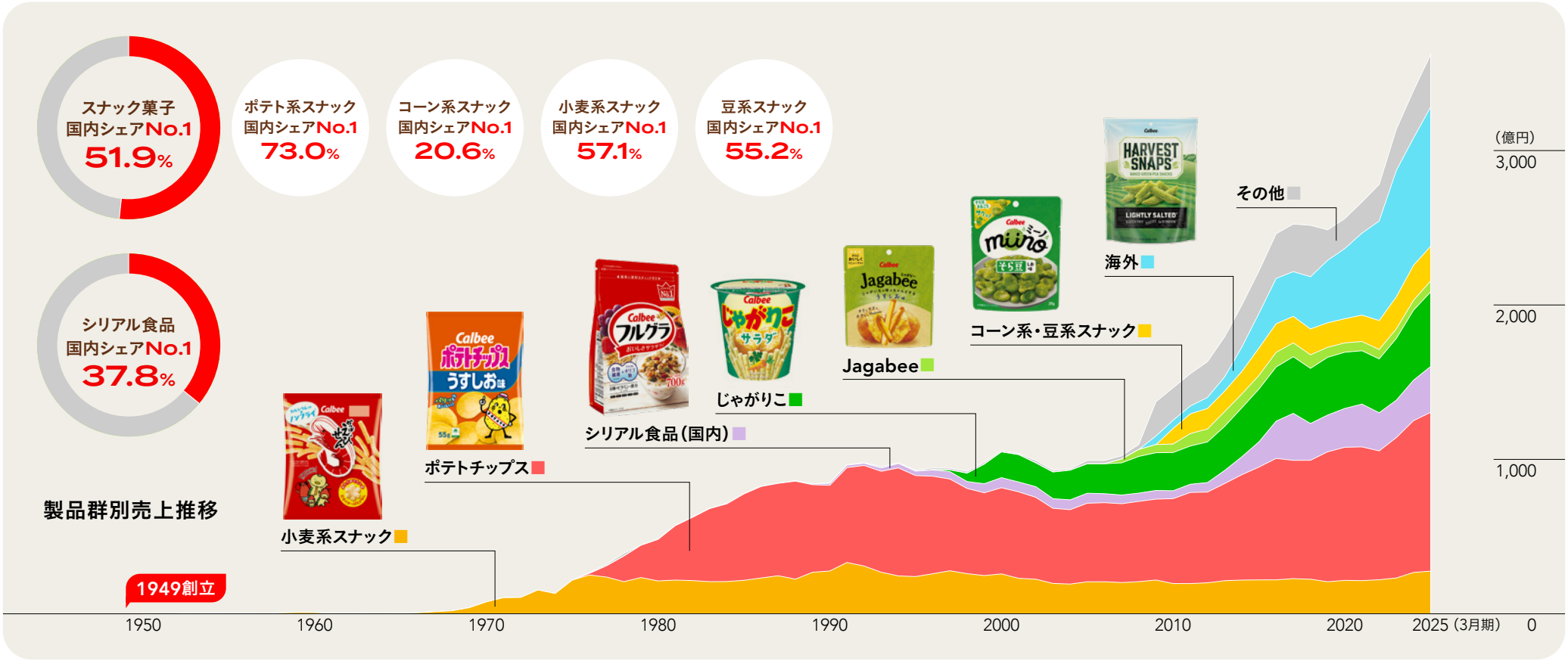
また、当社の事業は、農作物や水産物といった自然資本に深く関わっているため、気候変動や人権問題への対応は、事業のサステナビリティにおいて非常に重要です。特に、ポテト系スナックの主原料であるばれいしょは、生産量や品質が気候に左右されやすく、生産者戸数の減少や高齢化等もあり、今後は影響を受ける可能性が一層高まっていくことが予想されます。このような将来のリスクに対しては、病害虫や環境変化に強いばれいしょ新品種の独自開発や産地の分散化、栽培や収穫作業の一部を請け負うコントラクター事業の展開など、生産者への支援に注力しています。

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

ものづくり×ファンづくりによる価値創造



注：(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ー(株)の合計／スナックカテゴリー別市場シェア：原材料別シェア
[原材料]ポテト系スナック：生ポテト、小麦系スナック：小麦、コーン系スナック：コーン、豆系スナック：豆

お客様ニーズに対応した商品の歩み

創業～1960年代

米原料での「あられ」が一般的であった時代に小麦を利用し、その後、生のえびを練り込んで当社初のヒット商品が誕生しました。

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

1970～1980年代

主原料に生のばれいしょを使った商品を開発。その後ポテトチップス事業にも参入し、日本のおやつ文化を代表する存在になりました。

1975 ポテトチップス
ばれいしょの育種から手掛ける独自のバリューチェーンを構築

1990～2000年代

コンビニエンスストアの台頭に伴いトレンドの変化が速まる中、新しい食感や健康志向に応える商品が求められるようになりました。

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提案

2010年代以降

お客様の嗜好が多様化し、新しい食体験を提供する商品が求められるようになりました。また、海外市場でも事業を拡大しています。

2017 miino(ミーノ)
栄養素をバランス良く豊富に含んでいる素材の豆を主原料としてシリーズ化

ものづくり×ファンづくりによる価値創造

ものづくり カルビーの強みの原点

カルビーでは創業以来、お客様においしさと楽しさを届けるために、原料に関する専門力と独自の食感を生みだす加工技術を磨いてきました。売上の5割以上を占める原料であるばれいしょは、年1回しか収穫できません。ばれいしょの安定調達を図るために1980年にカルビーポテト(株)を設立し、圃場からお客様に商品が届くまでの垂直統合型バリューチェーンを構築してきました。現在、九州から北海道まで全国約1,600戸の生産者と契約し、国内ばれいしょ生産量の約19%(年間37.1万トン/2025年3月期)を調達しています。

自然素材が持つ本来のおいしさを最大限に引きだすため、素材をそのまま使用したフライ技術や、素材を丸ごと練り込んだ独自の食感を生みだす加工技術を磨くことで、バリエーション豊かなものづくりを実現しています。また、お客様に安全で安心な商品を提供するため、お客様の声を全従業員が聞く機会を毎年設け、品質に対する意識の向上を図っています。

受け継がれるDNA(社名の由来)

カルビーは、創業者の松尾孝が食糧難の時代に未利用の食糧資源を活用し、人々の健康に役立つ商品をつくることを目指して設立されました。社名の「カルビー」は、カルシウムの「カル」とビタミンB_1の「ビー」を組み合わせたものです。この「未利用資源の活用」と「人々の健やかなくらし」に対する強い思いは、DNAとして今も受け継がれています。

強み 原料に関する専門力

ばれいしょ栽培の専門家であるフィールドマンを全国に約50名配置し、40年以上にわたり契約生産者を支援してきました。気候変動や病害虫に強い独自品種の開発・育種、先端技術の導入による栽培支援、そして国内最大規模の貯蔵庫を使用した独自技術を用いて鮮度維持のための管理体制を構築しています。また、工場で生産された商品の品質を契約生産者へフィードバックすることで、次期以降の生産品質の向上に取り組んでいます。

ばれいしょの生育状況を確認する
フィールドマンと契約生産者

強み テクスチャー(食感)

カルビーでは、原材料の品質や製法にこだわり、自然素材が持つ特性を活かした多様な食感の商品を開発しています。ポテトチップスや「かっぱえびせん」などのロングセラー商品も、厚さや形状の工夫により食感のバリエーションを広げています。素材の品種や産地、季節による違いを見極め、加工温度や時間、カット方法を調整することで、世代や食シーンに応じた商品を展開し、お客様においしさと楽しさを提供しています。

ものづくり×ファンづくりによる価値創造

ものづくり×ファンづくり お客様が求める付加価値の創造

カルビーは、自然素材を活かした商品づくりと、時代に応じた味や食感の探求を通じて、長年にわたりお客様に愛されるブランドを築いてきました。その背景には、お客様のニーズを捉えた商品開発と、多様な顧客接点を通じたファンづくりの取り組みがあります。近年では、デジタル技術を活用し、カルビーループログラムやSNS、ファンミーティングなどを通じてお客様とコミュニケーションを図り、寄せられた声を商品開発や品質改善に活かすことで、付加価値創造の原動力としています。

ファンと共創する「じゃがりこ」のブランド価値

「じゃがりこ」は、2007年にファンサイトを立ち上げるなど、SNS普及以前からファンとのコミュニケーションを深める取り組みを進めてきました。直近のファンコミュニティ活動では、コミュニティ内で募ったアイデアをもとに、30周年記念商品を企画・開発するなど、ファンとの共創によりつながりをさらに強化しています。このような取り組みを通じて、ファンの皆様がブランドへの愛着を深め、その体験を発信していただくことで、認知度向上や信頼性強化を通じたブランド価値向上の好循環を実現しています。

新たなファンコミュニティ
「じゃがりこ探検隊」

30周年記念商品をつくる
「じゃがりこ国民投票」

お客様を基点とした商品開発

お客様のニーズを深く理解するために、お客様相談室、店頭活動や公式SNSなど多様な接点を通じてお客様の声を収集し、商品開発および品質改善に活かしています。さらに当社では、独自のアプリ「カルビー ルビープログラム」(106万ダウンロード：2025年6月末時点)を通じて、どの商品をどのくらい購入されているのかといったお客様一人ひとりの購入データを蓄積し、個々のお客様の嗜好や喫食機会をより深く分析・理解しています。また、デジタルによる接点だけでなく、ルビープログラムを通して総勢600名以上のお客様と全国17カ所の拠点(2025年3月期)でファンミーティングを開催し、マーケティングや研究開発部門を含めた従業員がリアルで顧客接点を持つことで新たな商品の開発やマーケティング活動にも活かしています。

全国開催のファンミーティングやばれいしょ収穫体験などのお客様との多様な接点を持つ活動を実施

カルビーのものづくりと進化の方向性

生産者・環境の変化

- 地球温暖化や少子高齢化による農業環境の変化
- 気候変動や地政学リスクによる資源獲得競争の激化
- サプライチェーン上の環境負荷や人権、生物多様性への配慮

01 原料調達 P.12 >>
02 研究開発 P.14 >>
03 マーケティング P.16 >>

お客様の変化

- 健康・ウェルビーイング志向の高まりと環境意識の深化
- 食に対する価値観の多様化やパーソナライズ化の進展
- 低価格志向と高付加価値志向の消費の二極化

加速する外部環境変化

近年、温暖化による自然災害の頻発が、農業へ深刻な影響を与えています。また、日本は就農者の減少と高齢化に伴い、生産者の作業負荷軽減や反収を増やすための栽培支援等を生産者とともに進めることが不可欠です。

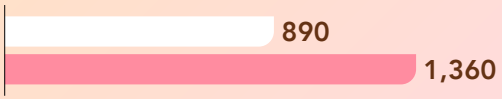
基幹的農業従事者数(万名)

出典:「令和6年度 食料・農業・農村白書 概要」(農林水産省)(https://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/r6/pdf/r6_gaiyou_all.pdf)を加工して作成

カルビーは、自然と人との間に立ち、自然素材にこだわった商品を提供することで、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。そうした取り組みを進める中で、外部環境の変化は、単なるリスクに留まらず、持続可能な未来に向けた新たな可能性を創出する機会でもあると捉えています。国内ではライフスタイルの多様化や消費の二極化が進んでいます。一方、海外市場では、新興国における中間所得層の拡大によるスナック菓子の需要増が予測されています。また、先進国では、健康志向の高まりがビジネスチャンスになっています。カルビーはお客様の変化を予測し、食のニーズに対応した付加価値を向上させ、グローバルで継続的に成長していくことを目指しています。また、自然素材に関する知見や技術を活かし、新たな食領域への事業拡張も進めています。

日本は人口減少と高齢化、単身世帯の増加に伴い、個食化や簡便さを求める傾向が強まっています。一方、グローバルでは人口増加により食料需要は増大しており、先進国では健康志向や環境問題への関心が高まっています。

世界の飲食料市場規模(兆円)



出典:「世界の飲食料市場規模の推計」(農林水産政策研究所)(https://www.maff.go.jp/primaff/seika/attach/pdf/190329_01.pdf)を加工して作成

カルビーのものづくりと進化の方向性

原料調達 持続可能な農業と事業成長の循環の拡大

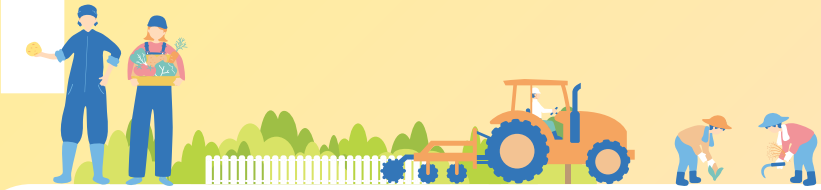
カルビーが原料として扱うのは、ばれいしょをはじめとした農作物です。気候の影響を受けやすく、年に1回しか収穫できない原料を安定的に調達するためには、生産者との密接な連携が不可欠です。これまでカルビーでは、生産者の皆様と栽培や、貯蔵方法の改善を行うとともに、品種改良に取り組むことで、農作物そのものの価値向上を図ってきました。

加えて近年では、農作物の魅力を活かした新商品の開発・販売を通じて、生産者が安心して農業を続けられる環境づくりを目指しています。その代表例が、しれとこ斜里農業協同組合（以下JAしれとこ斜里）との協働プロジェクトです。このプロジェクトは年間4万トンの原料ばれいしょの調達を可能にすると同時に、JAしれとこ斜里が建設する冷凍加工施設を活用して、冷凍食品など従来のスナック菓子以外の加工商品の可能性を探索するものです。生産者にとっても、ばれいしょの安定した販売先を確保できることに加え、他作物からばれいしょへの転換という新たな選択肢が増えることで収益改善を図る機会ともなり、双方に大きな意義があります。

このように、カルビーは、生産者とお客様の間に立ち、生産者の農業経営の安定と、高品質な原料の長期的な安定調達という、持続的な価値創出の好循環を生みだしています。今後は、こうした取り組みを甘しょなど他素材にも展開し、持続可能な農業と事業成長の循環を拡大していきます。

バリューチェーンにおける自然との接点、依存・インパクトの評価については**P43「TNFD提言への対応」**をご参照ください。

ばれいしょの未来を拓く取り組み



持続可能な農業への貢献

カルビーポテト（株）

契約生産者

ばれいしょを買い取り

栽培提案 生産・収穫サポート

フィールドマン
地域密着型で栽培支援

生産者の声をフィードバック

技術支援・知見の共有

馬鈴薯研究所
新品種・栽培技術を大学・試験場と共同研究

契約生産者への支援

ばれいしょの栽培支援
病気に強い品種の開発、科学的根拠に基づいた栽培技術の推進

就農人口の減少や高齢化を見据えた農業の省力化支援
コントラクター事業（栽培・収穫などの請負事業）や高効率な収穫機械導入支援など

原料に価値を付加する商品の開発

自然由来の高品質な商品を開発・製造・販売
ロングセラーブランドを起点とした持続的な成長

冷凍食品ビジネスへの拡張
JAしれとこ斜里との連携を通じた新たな市場開拓と安定調達の実現

他素材へのノウハウ活用
ばれいしょ事業を通じて培った高品質かつ安定的な原料調達ノウハウを他素材（甘しょなど）へ展開

カルビーのものづくりと進化の方向性

& Beyond 10年先を見つめる挑戦

将来の社会課題を踏まえた新品種の開発

カルビーが1975年にポテトチップス事業に参入した当初、原料として調達したばれいしょには、加工時に黒く焦げやすいなど品質管理上の問題がありました。「高品質でおいしいポテトチップスを提供するには、もっとばれいしょのことを知らなければならない」との想いのもと、1985年、北海道芽室町に馬鈴薯研究所が誕生しました。そのミッションは、ポテトチップスに適した品種の探索・選定や、海外からの有望品種の導入・評価、さらにはばれいしょの栽培技術や貯蔵技術の研究など、多岐にわたります。加えて、当社は国内スナック菓子メーカーで唯一、ばれいしょの交配育種による品種開発まで行っているのが大きな特徴です。

栽培から収穫、貯蔵、加工に至るまで、ばれいしょには各工程それぞれに多種多様な課題がありますが、新たな品種を開発することで、多くの課題を一挙に解決できる場合があります。例えば、2016年に栽培が開始され、2017年にカルビーポテト(株)独自の新品種として登録した加工用ばれいしょ「ぽろしり」は、ポテトチップスにした際のおいしさはもちろん、そうか病などの病害虫に強く、収穫量の増加が見込まれます。また、大きさも揃っているため収穫や選別の負担が軽減できると生産者から喜ばれ、現在では北海道を中心に広く普及しています。

ただし、新品種が育成され、実際の栽培に至るまでには、約15年もの歳月を要します(右図参照)。このため馬鈴薯研究所では、20年、30年先の環境変化を予測し、そこで生じるであろう課題を見据えた研究テーマを設定しています。

特に重視しているのが、温暖化による異常気象の頻発です。夏場の高温は、澱粉などの固形分割合を下げ、加工時の品質低下を招くことが懸念されるため、より多く澱粉を蓄積できる品種の育成を進めています。また、干ばつと豪雨を繰り返すような天候では、土壌の水分量が不安定になり、生育に悪影響が出る恐れがあるため、水分量の影響を受けにくい品種が求められています。

一方で、生産者の減少も深刻な課題です。その対策として、大型の収穫機械や選別設備による効率化が図られていますが、大型設備による作業では、ばれいしょに物理的な衝撃が加わることで組織が変質する打撲と呼ばれる障害が発生します。そこで、打撲に強い品種の開発にも取り組んでいます。

このように、カルビーでは、さまざまな視点から新品種の開発に挑んでいますが、そこで大切にしている姿勢は、ステークホルダーすべてを笑顔にすることです。ばれいしょを栽培する契約生産者、ばれいしょを加工・販売するカルビー従業員、商品を食べていただくお客様といったすべての人々が笑顔になるような品種を生みだすことが、馬鈴薯研究所の所長である私のミッションであり、大きなやりがいでもあります。

カルビーポテト(株)
馬鈴薯事業本部 馬鈴薯研究所 所長
五十嵐 俊哉

ばれいしょの新品種ができるまで(例)

年数	工程	選抜数
1	交配開始	種子数:10万粒
2	種子から育てた苗のうち、優良個体を選抜し、塊茎(ばれいしょ)として増やし、「系統」として管理する	25,000個体
3		800系統
4	「系統」の中から、病害抵抗性、収量、品質、栽培特性などを評価	100
5		20
6		8
7		3
8	実際の栽培現場で収量や品質を発揮できるか8年以上かけて栽培・評価を繰り返す	1〜2
9		1
10		0〜1系統
11		
12〜14	種ばれいしょの生産	
15〜	契約生産者による栽培の開始	

カルビーのものづくりと進化の方向性

研究開発 多様な領域でのイノベーション創出を目指す

常務執行役員
CTO
研究開発本部、
新規事業推進本部管掌

中野 真衣

カルビーにとって、イノベーションとは単なる製品の開発や技術革新に留まらず、お客様のニーズに応える新たな価値創造や、業務プロセスの効率化、環境への配慮など、幅広い領域での「進化」を意味しています。それゆえ、イノベーションを創出できるかどうかが、グループ全体の将来を大きく左右すると考えています。

こうした認識のもと、私がCTOとして重視しているのが、イノベーションのさらなる多様化です。これまで、グループ内の研究開発組織では、ばれいしょや小麦、油といった素材そのものの安全性や品質レベルを高めることに主眼を置いていました。これらが私たちの価値提供の根幹にあることに変わりはありませんが、近年では、研究開発組織にも持続可能性という観点が求められます。カルビーが持続可能な事業ポートフォリオへの転換を図るためには、従来からの品質管理や安全性に対する研究に加えて、エビデンスに基づくおいしさと楽しさの追求、ウェルビーイングの研究など、より広い領域での価値創造が求められます。

短期・中長期視点での研究開発の推進

品質管理・安全性

- お客様の安全・安心の担保（リスクアセスメントによる予防的対応）
- 安定した品質管理（新規分析方法の開発）
- 製品の賞味期限確保（環境配慮型包装開発、加工方法の改善）
- 安定した原料開拓および調達

おいしさと楽しさ

- 低塩分・高たんぱく・低油分・ロカボ食品の追求
- 新技術や素材の組み合わせによる加工技術の進展
- パーソナライズされた食の提供
- おいしさ・嗜好性の見える化

ウェルビーイング

- 健康寿命の延伸（栄養素、噛むこと、食べることによる健康への寄与）
- 栄養価の高い農作物（原料探索や品種改良など）
- 心の健康（幸せホルモン・幸福感の研究）
- ストレス軽減研究

これらの新たなイノベーションに向けて、最大の課題と感じているのが、いかに社内外のリソースを有効活用するかです。そこで、①異業種やスタートアップ企業との連携を強化して新たなアイデアや技術を取り入れるオープンイノベーション、②最新のデジタル技術を用いたデータ活用・分析による技術伝承も含めたDX推進、③イノベーションの推進力を担う先進的な知識と創造性・柔軟性を備えた人財育成、の3点に注力しています。併せて、研究開発の基盤強化と研究開発人財の働き方改革を目的にR&Dセンターの新研究棟を建設し、2025年4月に完成しました。

多方面にわたるイノベーションを加速させるには、こうした体制面の強化に加え、グループ全体で組織・意識の改革が必要です。そこで、私はCTOとして、具体的な戦略立案や技術革新のスピードアップ、知財活用の強化を図るとともに、グループ全体でコミュニケーションを強化し、失敗を恐れず挑戦する企業風土の醸成や、アイデアを形にできる環境整備など、社内文化の変革を働きかけていきます。お客様にワクワクしていただけるおいしさや楽しさを創造するためには、私たち自身もワクワク楽しくものづくりができる会社でなければならない。この考えのもと、グループ全体のイノベーションを牽引していきます。

カルビーのものづくりと進化の方向性

& Beyond 10年先を見つめる挑戦

世界市場で戦える価値創造に注力

私の部門では、「かっぱえびせん」「じゃがりこ」「フルグラ」などのグローバルブランドの価値向上と海外展開支援を行っています。同じブランドでも、日本と各国では求められる嗜好性が違うため、現地のニーズに合わせた食感や味の商品開発と量産時の品質の担保が課題です。例えば、インドネシアで売上が伸長している「GuriBee」では、研究開発のメンバーが現地に赴き、商品品質の現状を把握した上で、製造プロセスやルール、設備などの改善提案を行っています。それにより、現地で求められる食感や品質にスピード感を持ってアジャストすることで、ブランド価値向上に貢献しています。

こうした活動を通じて、国内中心だった意識を転換し、海外展開に向けた対応力強化を目指しています。そのため国内では既存ブランドの付加価値向上に注力しつつ、メンバーには「自分事」として海外の仕事に積極的に関与していく姿勢を求めています。グローバルブランドの価値向上を進めるためには、一人ひとりが「世界で競争力を持ち、勝ち抜く」という意識と自信を持つことが重要です。国内外を問わず主体的に取り組むマインドを育み、未来に向けた成長を推進します。

4層コーンスナックとしてインドネシアで売上が伸長している「GuriBee」

研究開発本部 商品開発2部 部長
橋口 美穂

「食感」の数値化で価値共有を図る

カルビーは、食感を商品価値の重要な要素として追求してきました。例えば、ポテトチップスには多様な食感のバリエーションがありますが、それらは主観的かつ抽象的なものであるため、開発者の意図がお客様に正しく伝わっているとは限りません。そこで、カルビー商品の魅力をより的確にお伝えできるよう、食感を可視化する挑戦がスタートしました。2024年3月には、TDS法※により食感の変化を測定し、グラフ化するアプリケーションソフトが完成しました。

開発にあたっては、「パリッ」「サクサク」といった感覚的な食感用語について、いかに関係者で認識を共有するかに苦労しました。

このソフトによって、カルビー商品の食感について、より正確で円滑な情報共有が可能になります。例えば研究現場では、ベテラン技術者のイメージを若手に伝えることが容易になります。また、マーケティング面では、新商品のコンセプトをお客様に正しくお届けできるようになります。実際、開発担当者から「科学的手法に基づくため説得力がある」「イメージしていた味わいが表現されている」と評価され、商品の魅力を訴求するツールとして活用されています。

今後、カルビーが海外での成長を図るには、地域や言語・文化を超えてお客様が求める食感を共有する必要があります。加えて、国内でも世代や性別を問わず嗜好性が多様化しており、誰がどのような食感を好んでいるか、より詳細に把握することが求められます。本ソフトを活用することで、こうしたデータの収集・解析を進めて、より戦略的な商品開発につなげることができると考えており、一層の機能強化に取り組んでいきます。

※TDS法：Temporal Dominance of Sensations（質的経時変化測定法）の略で、一度の測定で複数の官能特性の経時的変化を捉えられる評価手法

研究開発本部 研究部 品質研究課
梅原 依男

ばれいしょのおいしさを最大限に引きだす多様な食感の実現

カルビーのものづくりと進化の方向性

マーケティング お客様の喜びと幸せに寄り添う価値を創出

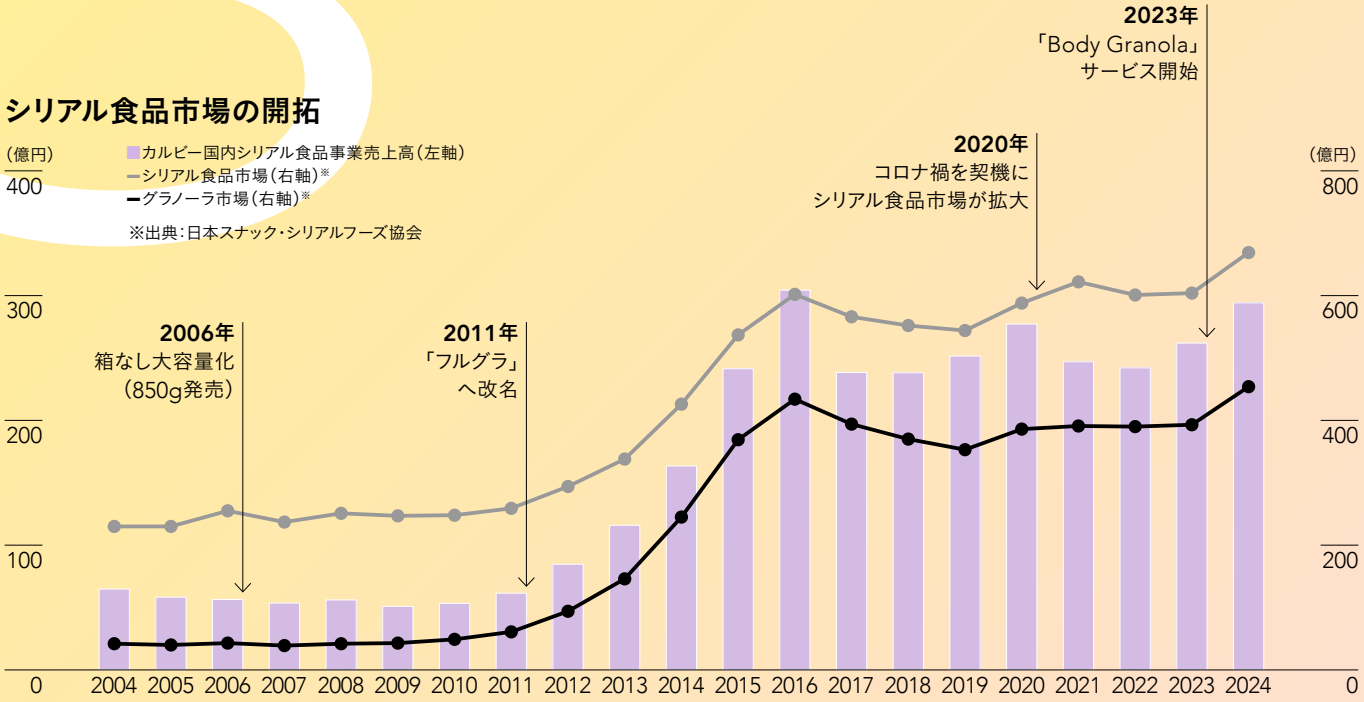
カルビージャパンリージョン
マーケティング本部
本部長
荒木 友紀

マーケティングとは、お客様の日々の喜びと幸せを生みだすために不可欠な取り組みであり、そこでは顧客理解が何より大切です。お客様が求めている価値を理解する重要性を物語るのが、40年近くにわたるシリアル食品事業の歩みです。

1988年の参入当初は、女性の社会進出を背景に働く若年女性をターゲットとしていましたが、シリアル食品が日本に定着していないこともあって苦戦しました。そこで、ターゲットをボリュームゾーンである30～40代主婦に変更。日本人好みの味に改良しながら、メディア活用による喫食体験の創出やイメージ向上に注力したことで、「簡便・栄養」といった価値が浸透し、2010年代前半に売上が急上昇しました。

その後、成長に陰りが見え始めると、間食用や子ども用などターゲットやシーン、機能を拡張して市場拡大に注力しました。2020年にはコロナ禍で「簡便・栄養」に加え「備蓄」などの価値が改めて評価されシリアル食品市場は伸長しました。最近でも、健康ニーズの高まりを踏まえて、個人の腸内環境に応じた専用グラノーラを定期的にお届けするサービス「Body Granola」をスタートするなど、さらなる需要拡大を図っています。

シリアル食品市場の開拓



注:本グラフは、カルビー国内シリアル食品事業売上高を会計年度、シリアル食品市場およびグラノーラ市場を暦年で表記

このように、長期にわたり市場の創造・定着・拡大に取り組み、朝食にシリアル食品という食文化を根付かせることができたのは、お客様が、今、どのような価値を求めているかをきめ細かく把握してきたからに他なりません。こうした経験を踏まえ、カルビーがこれからの人口減少が進行する社会においても持続的な成長を実現していけるよう、現在、3つの観点からマーケティング改革を推進しています。

1点目は「顧客理解の深化」です。カルビーのファン組織である「ルビープログラム」を活用するなど、多様化するライフスタイルや嗜好の変化に対応するためのデータ収集と分析を強化しています。2点目は「ブランド価値の向上」です。ブランドのストーリーや価値観を明確にし、カルビーの歴史や品質へのこだわりなども含めて、積極的に発信していきます。3点目が、お客様との双方向コミュニケーションの促進による「顧客体験の向上」です。

これらの取り組みを通じて、お客様の日々の喜びと幸せを支える製品を開発・提案していくことがマーケティングの要であり、そのための方針や戦略・体制を整備することがマーケティング本部長の使命だと考えています。

カルビーのものづくりと進化の方向性

& Beyond 10年先を見つめる挑戦

“越境”を積み重ねて新たな価値を創造

私たちがより豊かで充実した毎日を過ごすためには、自身の健康状態と向き合い、ライフスタイルに応じて日々の食生活を見直すことが大切になります。こうした考えのもとに生まれたのが、個人の腸内環境を検査し、自分専用のグラノーラを定期的にお届けするサービス「Body Granola」です。2023年4月のサービス開始から約2年で、登録会員数は3万人を突破しています。

「Body Granola」の開発にあたって重視したのは、腸内細菌を育てるプレバイオティクス素材を活かしつつ、毎日続けられる飽きないおいしさを実現することでした。そこでお手本としたのが、30年以上にわたり改良を重ねてきた「フルグラ」です。「フルグラ」が長年、多くのお客様に支持されてきた背景には、飽きないおいしさと、安全・安心な商品づくりを続けてきたカルビーへの信頼感があり、その技術と姿勢は「Body Granola」にもしっかりと受け継がれています。

また、個人ごとに最適化された食体験という新たな価値を提供していくためには、これまでとはまったく異なる価値設計が求められました。「Body Granola」のビジネスモデルには、従来の大量生産商品とは異なるパーソナライズされた商品づくりをはじめ、会員向けの定期購買という店頭販売とは異なる販路への対応、さらには腸内環境領域で国内最先端を行くスタートアップ企業との共創など、これまでのカルビーになかった要素がいくつも含まれています。このため、商品設計から生産・品質管理、流通・物流、システム連携、法務対応に至るまで、あらゆる業務においてオペレーションの再設計が必要とされました。

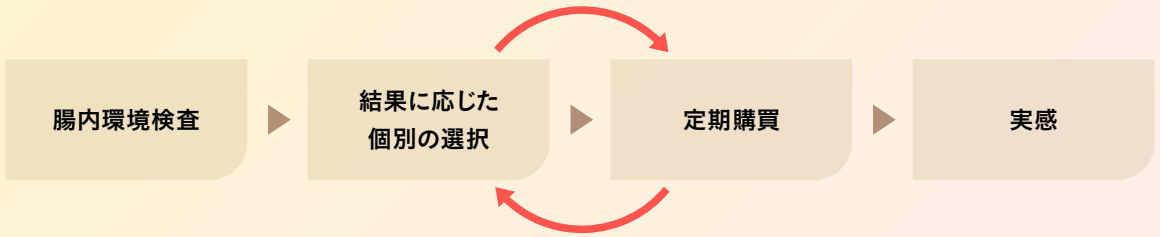
そこで意識したのが、“越境”を前提としたチームづくりです。社内の各組織を横断し、外部パートナーも含めてフラットな対話を積み重ね、一つひとつ合意を重ねながら、誰もが納得できる仕組みを構築していきました。それだけに時間もかかりましたが、だからこそ達成感も大きく、異なる知見や文化が混ざり合う中で、新しい価値が生まれるという実感もありました。その意味では、こうしたプロセスそのものが「Next Calbee & Beyond」の一つのあり方だと考えています。

これからも、カルビーが食と健康の領域で社会に新しい価値を届ける企業であり続けるため、社内外の垣根を越えて新たな価値を共創し、「Next Calbee & Beyond」の実現に貢献していきます。

マーケティング本部 シリアル部
Body Granolaチーム
ブランドマネジャー
金子 哲也

「Body Granola」のサービス概要

- 個人の腸内フローラを検査し、検査結果を参考にグラノーラを選択する定期購買型のD2Cサービス
- (株)メタジェン(監修・研究開発)と(株)サイキンソー(腸内フローラ検査・解析)との共同事業



海外展開に活かす価値創造能力

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
笙 啓英

海外各地で積み重ねた教訓を糧に

カルビーは、現在12の国・地域で事業を展開しています。国内で培った強みを活かして、現地の消費者ニーズに合わせたスナック菓子・シリアル食品の製造および販売を行っています。これまでの海外展開の歩みは、多くの失敗と成功に学びながら、一つひとつ理解を深めてきた歴史といえます。

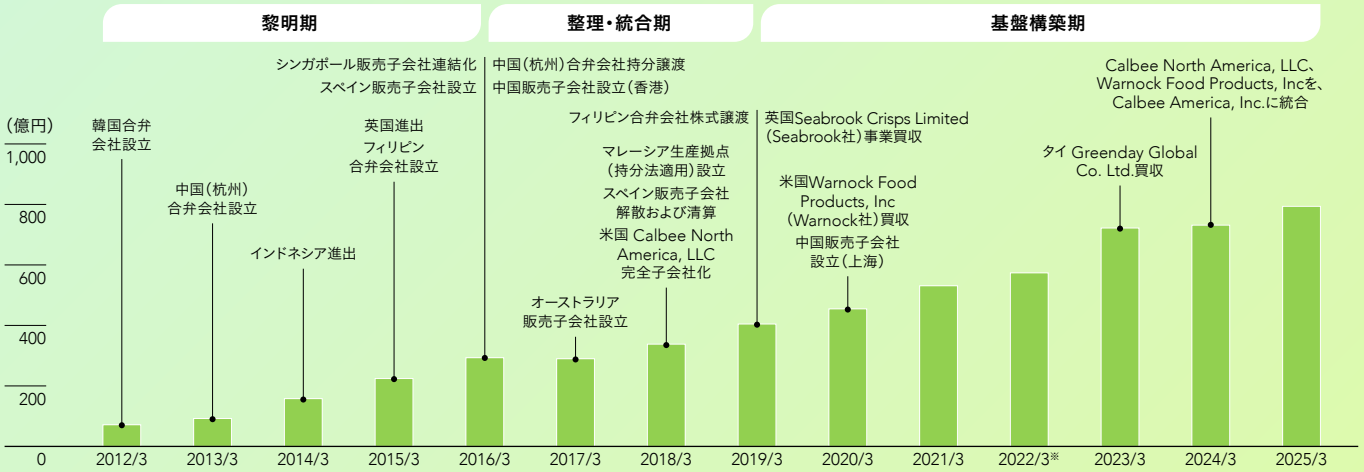
2010年以降、国内事業の収益性が向上し、その利益を元手にローカライズ戦略を掲げ、主に現地に販売網を有しているパートナーとの合弁によって多くの国・地域に進出してきました。挑戦的な事業拡大の一方で、当時は海外事業を推進できる人財が不足しており、日本で培った強みや知見が十分に活用できず、事業が分散しすぎて成果が出ない状況が続いていました。

こうした事業の停滞感を打破し持続的成長を実現するため、「選択と集中」の方針のもと、不採算事業からの撤退と事業の再構築を推進しました。その一環として、2015年には中国において将来的なシナジーが見込めないと判断した合弁事業を解消し、持分譲渡後は速やかに現地有力Eコマース企業との商談を開始しました。同時に、香港に販売子会社を設立し、中国市場において成長著しいEコマースを活用した展開を加速しました。人気のあった「Jagabee」や「フルグラ」の販売を強化することで、効率的にブランド認知の拡大を図ることができました。現在では、Eコマースと実店舗における販売の最適なバランスを追求しながら、さらなる売上拡大に取り組んでいます。

一方で、合弁パートナーと進出したインドネシアでは、厳しい状況下でも事業継続を判断しました。この地域のスナック菓子市場は個人経営の小売業が7割を占め、商品を置いてもらうだけで5年、利益が出るまでさらに5年かかるといわれるほどです。しかし、人口増加に伴い今後も高い市場成長率が見込まれることから、将来に向けて粘り強く事業を続けていくべきと判断しました。現地の嗜好に合った商品開発を進め、合弁パートナーとのシナジーを活かすことで、徐々に認知度を高めてきました。人口が2.8億人を超えるインドネシアで、市場での認知度を獲得できたことは、10年後、20年後の成長の布石になるものと捉えています。

北米では、日本の「さやえんどう」をベースに開発した「Harvest Snaps」を2013年に発売しました。メインストリームのスナック菓子売り場では競争環境が激しいため、販売戦略として健康志向の高まりに応える“Better For You”カテゴリーとして野菜売り場での販売を主軸にすることでヒットしました。その後、商品ポートフォリオ拡充のため、2019年に米国スナック菓子メーカーを買収しました。また、若年層を中心としたアジア系食品需要の高まりを受け、日本発ブランドはアジア食品専門の小売店舗から米系主要スーパーのエスニック棚売り場へ配荷を拡大しています。

海外展開の歩みと海外売上高の推移



※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(リベートなど)を売上高から控除する方法に変更しています

海外展開に活かす価値創造能力

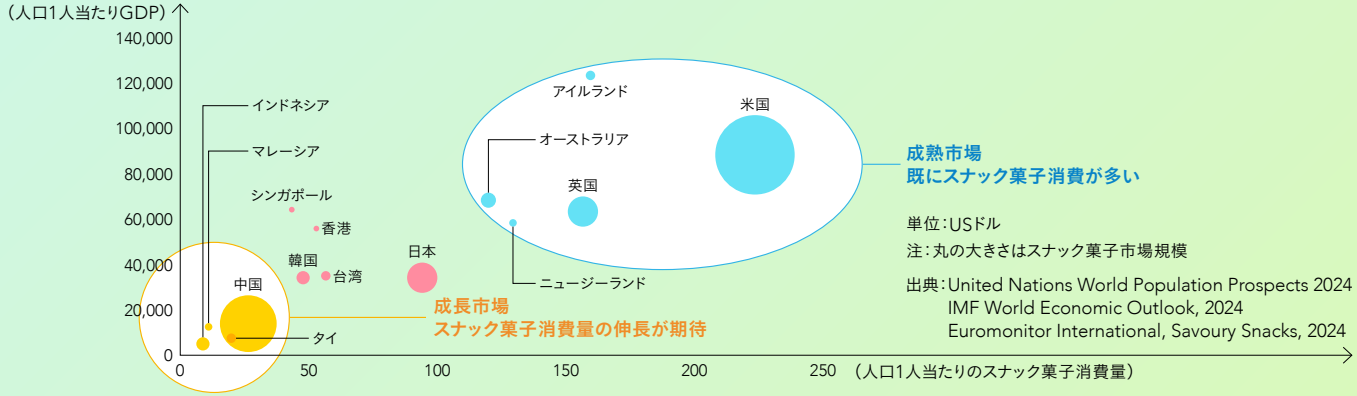
2018年には、英国においてもM&Aを実施しました。“Better For You”カテゴリー以外の商品ポートフォリオ拡大のため、現地で一定の認知度を持つポテトチップスブランド「Seabrook」を買収したことを足掛かりに、商品ラインアップを拡張して事業継続体制を確立できました。

グローバル視点で成長を目指す

今後の海外展開で重視するのは、地域ごとの利益を追求するだけでなく、世界を広い視野で捉え、グローバルに稼げる会社にしていくことです。かつては「現地生産」「現地消費」を基本とする時代がありましたが、今後はその枠を超えて、より大きな成長の可能性を切り拓くことが重要になります。例えば、進出以来40年の歴史を重ねてきたタイ事業は、低コストで高品質な商品を安定生産できる基盤を持ち、輸出経験も豊富です。この強みを活かして北米やオーストラリアなど、より高い利益を確保できる地域への輸出を強化することが、海外事業全体の活性化につながります。このように、グローバル視点で有機的かつ機動的に連携するよう経営資源を配分していくことが、今後の事業構想のポイントになると考えています。

一方で、事業拡大に向けては、各国における財務、開発、マーケティング、SCM（サプライチェーン・マネジメント）、人事などの基盤機能の強化が重要な課題となっています。日本国内では、従業員の業務や意識がコア事業に偏重していたことが課題でしたが、近年では大きな変化が見られます。海外売上高比率の伸長やリージョン制の導入により、海外事業への関心と積極性が高まってきています。このような機運を活かし、日本で培ってきた「おいしさ」と「楽しさ」を生みだす技術や知見をもとに、現地のニーズに合わせた食感や味を創出し、海外市場での展開を加速させていきたいと考えています。今後は、日本で蓄積した知見を海外へ展開するために、海外事業に対する人財・資金・設備などのリソース配分を適切に設計するとともに、横断的な機能強化の推進を図ることで、グローバルな事業基盤の構築を進めていきます。

カルビーの展開国におけるスナック菓子市場規模（2024年）



単位：USドル
注：丸の大きさはスナック菓子市場規模
出典：United Nations World Population Prospects 2024
IMF World Economic Outlook, 2024
Euromonitor International, Savoury Snacks, 2024

強み

原料に関する専門力

原料へのこだわりが生む安定品質

カルビー商品の原料となる農作物は、天候などの環境要因により品質やサイズ、味わいなどにばらつきが生じます。カルビーでは、生産者と連携しながら、品種や収穫エリアを選定し、安定した品質の原料を調達しています。この取り組みは海外でも展開されており、例えば、ばれいしょでは、カルビー（株）とCalbee America, Inc.で北米の同一サプライヤーから原料を調達しています。日本で培った原料に対する専門性を活かし、日本側が設定している品質基準と同等の原料を確保することで、グローバルでも高品質な原料調達の安定化を図っています。

海外展開に活かす価値創造能力

強み テクスチャー（食感）

狙い通りの食感を生みだす知見

消費者が求める食感は、国によって異なります。例えば、北米では硬めな食感が好まれ、米菓のような歯にくっつきやすいスナック菓子は好まれません。カルビーは、多様な食感について豊富な知見を蓄積しており、目的とした食感をつくりだすための最適な原料や工程を選択することで、市場ごとの嗜好に応じた商品開発を可能にしています。

2024年11月に発売した「Asian Style Chips」

Calbee America, Inc.
R&D
巽 拓郎

海外現地の嗜好を捉えた商品開発を強化

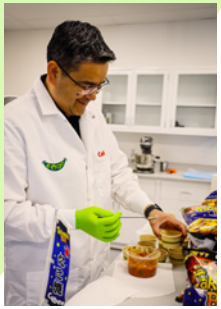
北米は世界有数のスナック菓子市場であり、今後もさらなる成長が見込まれます。加えて、健康志向の高まりやアジア系カルチャーへの関心の広がりは、カルビーにとって新たな成長機会となることから、海外事業の中でも特に重視している市場です。日本とは嗜好が異なり、日本発ブランドの商品を海外へ持ち込むだけでは競争力を発揮できないことから、2025年1月に「R&Dイノベーションセンター」（米国カリフォルニア州）を設立しました。

消費者のバックグラウンドが多様な北米では、ターゲットごとのトレンドを正しく把握し、開発の方向性を明確にすることが重要です。この考えのもと、近年強化しているのが、健康志向に応える“Better For You”カテゴリーの商品開発です。北米の消費者はスナック菓子の消費量が多く、グルテン含有や油分、たんぱく質の量などを気にする傾向があります。そこで、豆を原料としたグルテンフリーのスナック菓子として認知度を高めている「Harvest Snaps」のラインアップを強化するとともに、派生商品としてレンズ豆ベースの「Crunchy Loops」を開発しました。食物繊維やたんぱく質が多い豆類は、加工の難易度も高くなりますが、原料をパフ状にするために最適な加工条件を検証することで量産を可能にしました。

また、2024年11月には、本格的なアジア系テイストで差別化を図った新ブランド「Asian Style Chips」をリリースしました。北米の消費者に好まれるよう、色も味も国内向けより濃い仕上がりに調整したことで、好評を博しています。今後も日本で培った技術をベースとしつつ、海外の消費者の嗜好に合わせて技術的アプローチを選択していくことが、海外向けR&Dにおける重要なポイントだと考えています。

R&Dイノベーションセンター開所式の様子

R&Dで働く従業員



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。

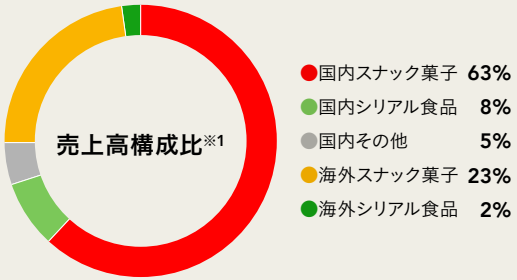
2025年3月期の実績

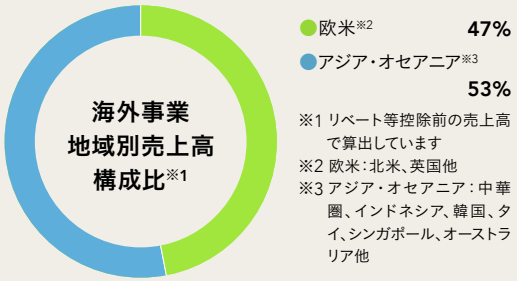
連結売上高
3,226億円

連結営業利益
291億円

ROE
10.5%

EBITDA
435億円





※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

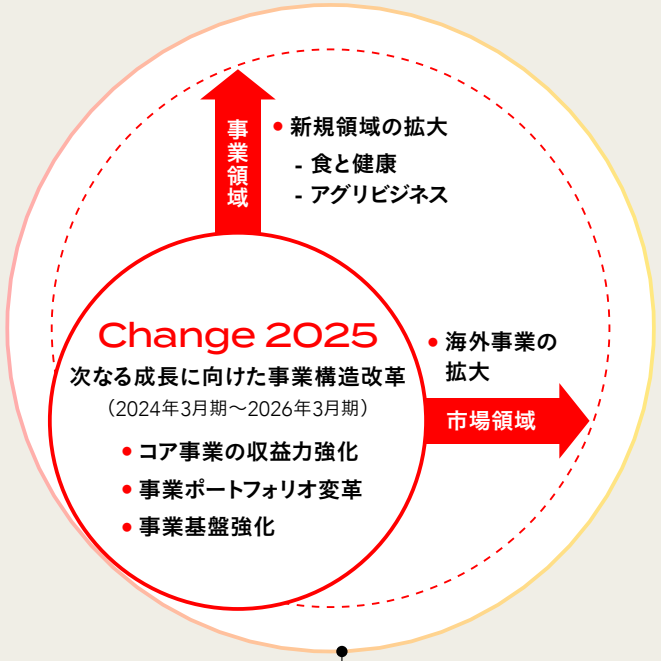
- 財務健全性を確保しながら、成長に向けた最適投資を推進
- 次世代を見据えた人的資本の基盤整備
- サステナビリティ経営の実践・進化

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
- 農業の持続可能性向上
- 持続可能なサプライチェーンの共創
- 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
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
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
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財の充足	• 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、コア人財育成 • 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

創出価値（アウトカム）

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

社会的価値

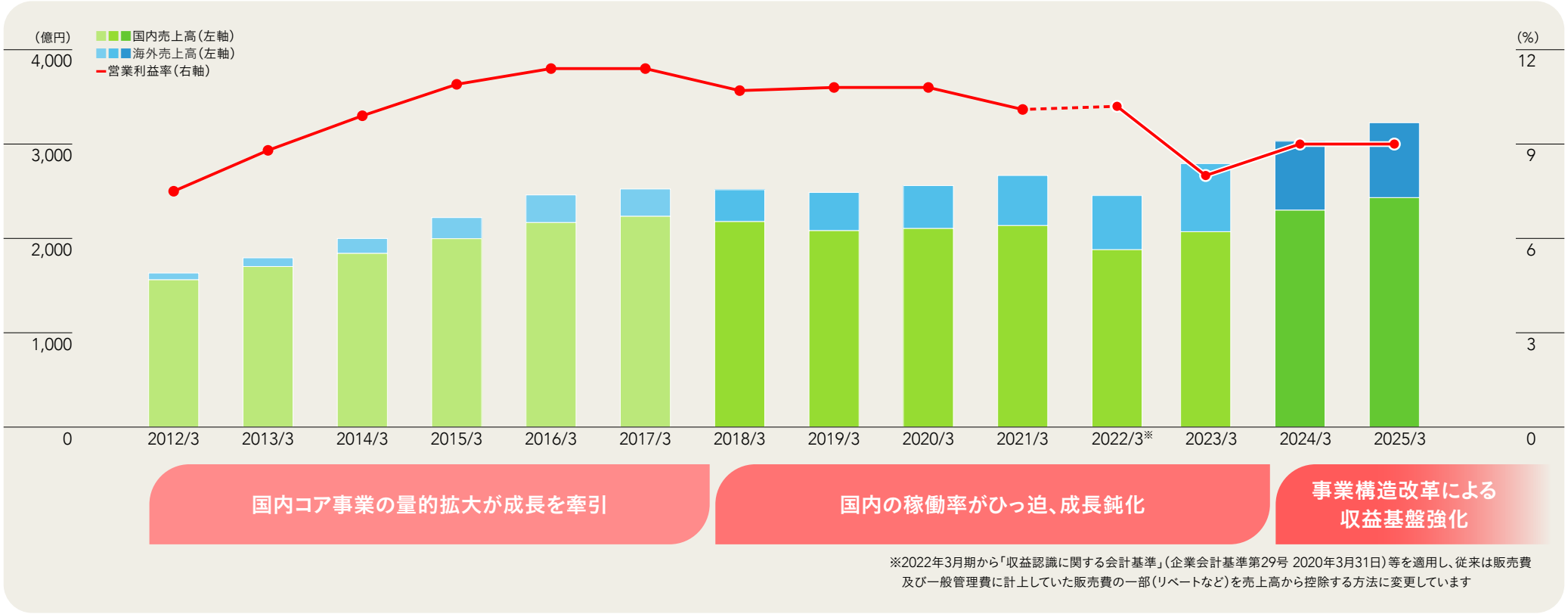
- 食塩無添加／低塩／減塩商品の販売金額（2023年3月期比） **120.5%**
- たんぱく質の多い商品の販売金額（2023年3月期比） **116.0%**
- フードコミュニケーション参加者数 **120,430人**
- リン酸減肥普及率 **30.7%**
- 国内ばれいしょ調達量 **37.1万t**
- 女性管理職比率 **24.8%**

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



※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(リベートなど)を売上高から控除する方法に変更しています

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

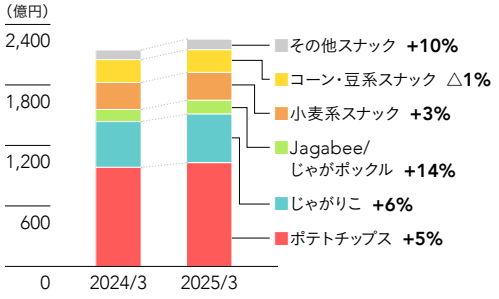
課題への対応を着実に進める

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。

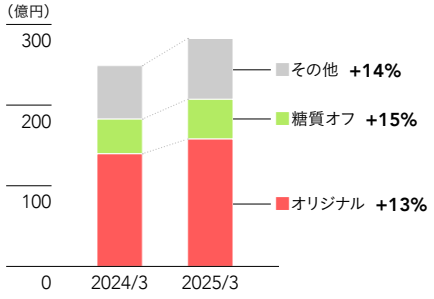
下流での課題は、インフレを背景とする競争環境の激化です。節約志向に対応した商品ラインアップを拡充する一方で、原材料やものづくりへのこだわり、環境配慮といったカルビー独自の取り組みを訴求し、お客様にブランド価値として認知していただく活動を進めます。

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
笙 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。

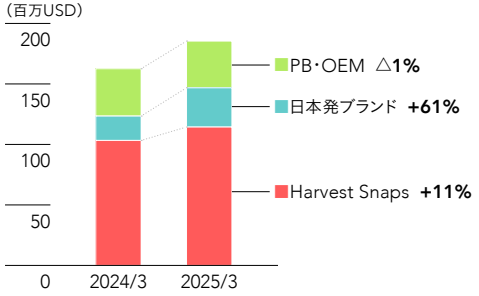
北米市場をグローバル成長のドライバーに

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。

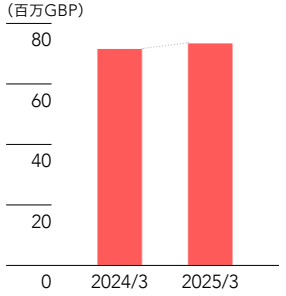
こうした環境下にあって、欧米市場における展望としては、“Better For You”カテゴリーやアジアンテイストスナックにおける「面の拡大」に注力しつつ、損益の安定化を図っていきます。特に北米事業は、今後の海外事業の成長における最重要拠点と位置づけており、日本で培ってきた知見を有する人財や資金といった経営資源を集中的に投入する方針です。「Harvest Snaps」の生産体制を効率的に運用することにより創出されるキャッシュは、“Better For You”カテゴリーの商品および日本発ブランドの認知度向上に向けた投資と、生産体制の強化に戦略的に投下していきます。売上拡大の基盤を強化することで、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

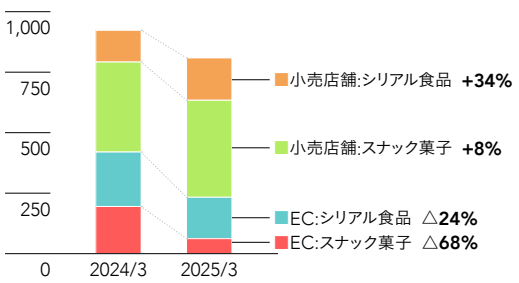
地域ごとの成長と共通基盤の強化を両立

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。

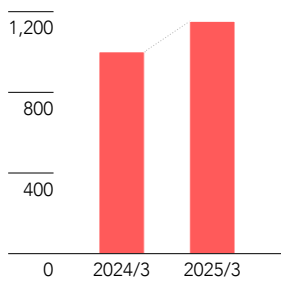
このように、地域ごとの課題に対応しながら、それぞれの安定した成長を実現し、さらにアジア・オセアニア全域に共通する課題にも対処していきます。例えば、国策として食料・資源の自国完全調達を目指すインドネシアをはじめ、各地で原料となるばれいしょの安定調達が重要な課題となっています。この課題に対しては、日本で培ってきた知見やノウハウを活用し、ばれいしょ供給体制の質・量を改善するための仕組みづくりを検討しています。

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く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
田邉 和宏

当社の財務体質と課題認識

カルビーの商品は、日常のく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ると考えています。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だ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）

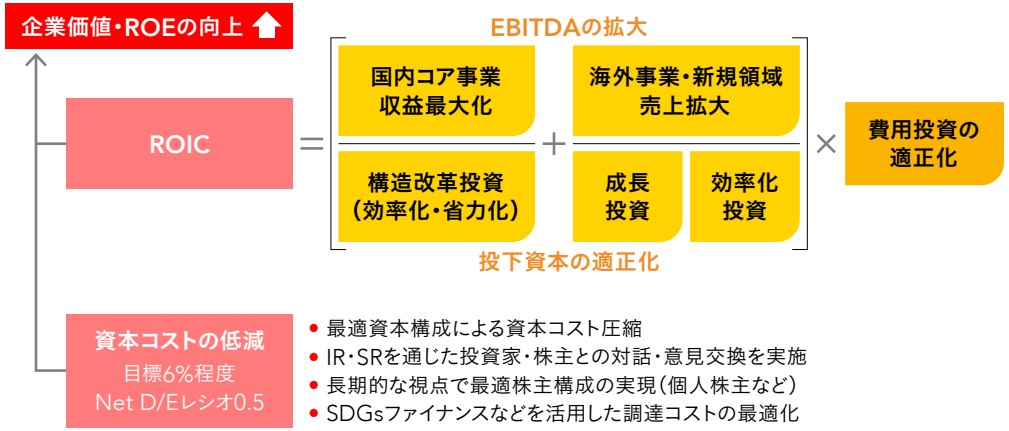
財務戦略

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

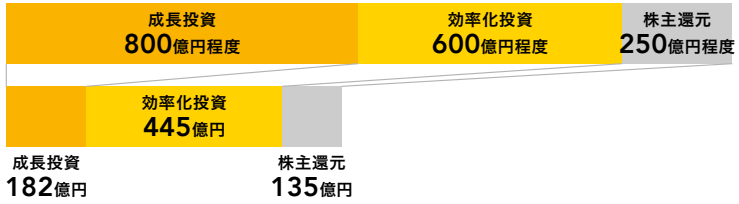
当社は2023年4月よりリージョン事業部制を導入し、意思決定のスピードは大きく向上しました。また、2024年4月からはリージョン単位でCFO職を配置し、2025年4月からは投資判断の権限委譲と基準適用範囲の拡大を進めています。一方、コーポレート部門において、投資資金が期待通りの成果を上げているかを定期的に評価する管理プロセスを強化し、結果を次の資源配分方針に活かしていくことで、より効果的な投資の実行につなげていきます。

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%以上を目途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
田邉 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。

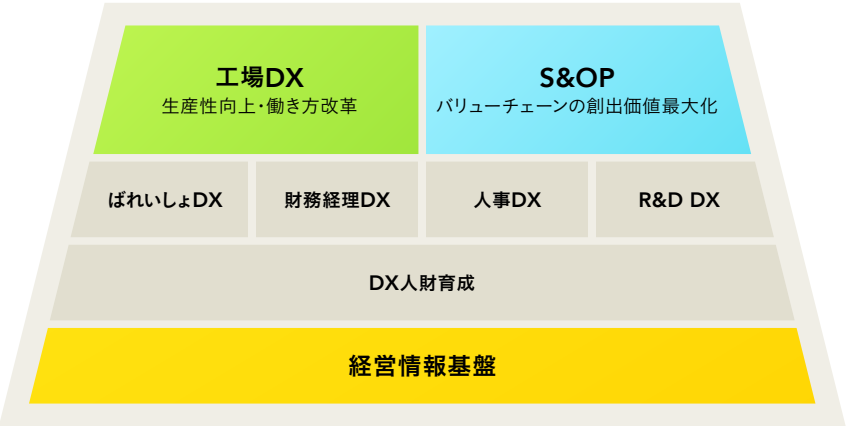
カルビーが持続的な成長を遂げるためには、経営基盤のトランスフォーメーションが不可欠との認識のもと、着任直後から社内課題の抽出に取り掛かりました。この取り組みは、私自身にとっても刺激的な経験でした。情報システムやDX関連部門のメンバーとの率直な対話を通じて、課題の本質および組織として求められる意識・行動について議論を重ね、将来のあるべき姿や夢を共有する貴重な機会となりました。同時期に財務戦略の骨子が固まったことを受け、2030年に目指す数値目標をメンバーに共有し、カルビーが今後どう変革すべきかの具体的なビジョンを示しました。従来は国内中心だったDX・IT基盤強化の取り組みを、全社戦略に伴いグロー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

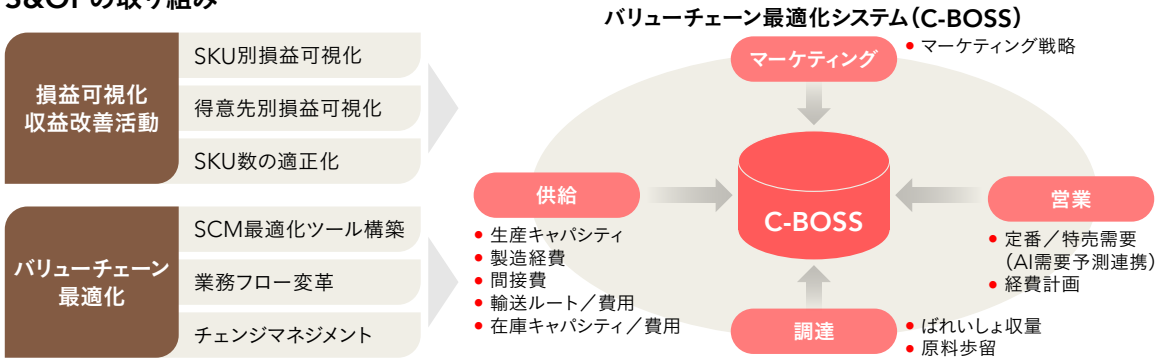
当社のDXは、2019年頃に生産工場にてデジタイゼーションを中心としたボトムアップ型改革から始まりました。2023年4月からはトップダウンのDX施策としてS&OP体制の構築、および独自開発のシミュレーションシステム「C-BOSS」によるサプライチェーン最適化の取り組みを進めています。さらに、「ばれいしょDX」では、ばれいしょの栽培・収穫・貯蔵・在庫管理・需給情報をAI予測などの活用により一元的に管理し、工場DXおよびS&OPとの連携により、全体最適化を推進しています。

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

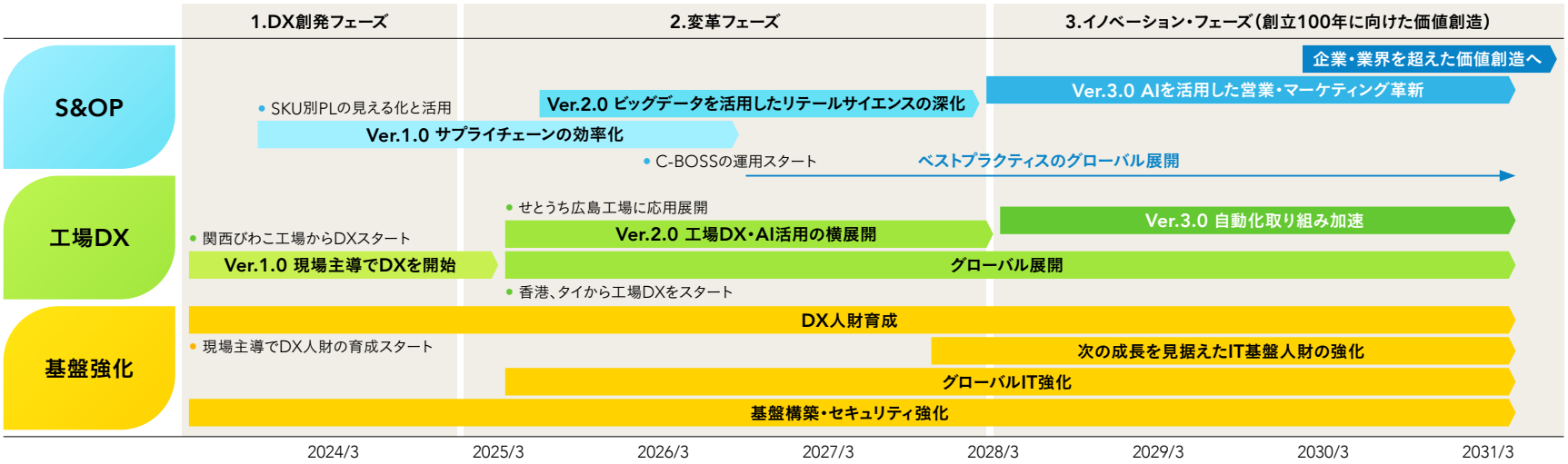
DXロードマップは、国内コア事業の収益性を着実に向上させることを優先的な目的とし、その達成に向けて従業員一人ひとりの生産性を最大限に引きだす仕組みの構築を目指しています。この考え方のもと、S&OPの進化を3段階で構成しています。

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」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て、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。

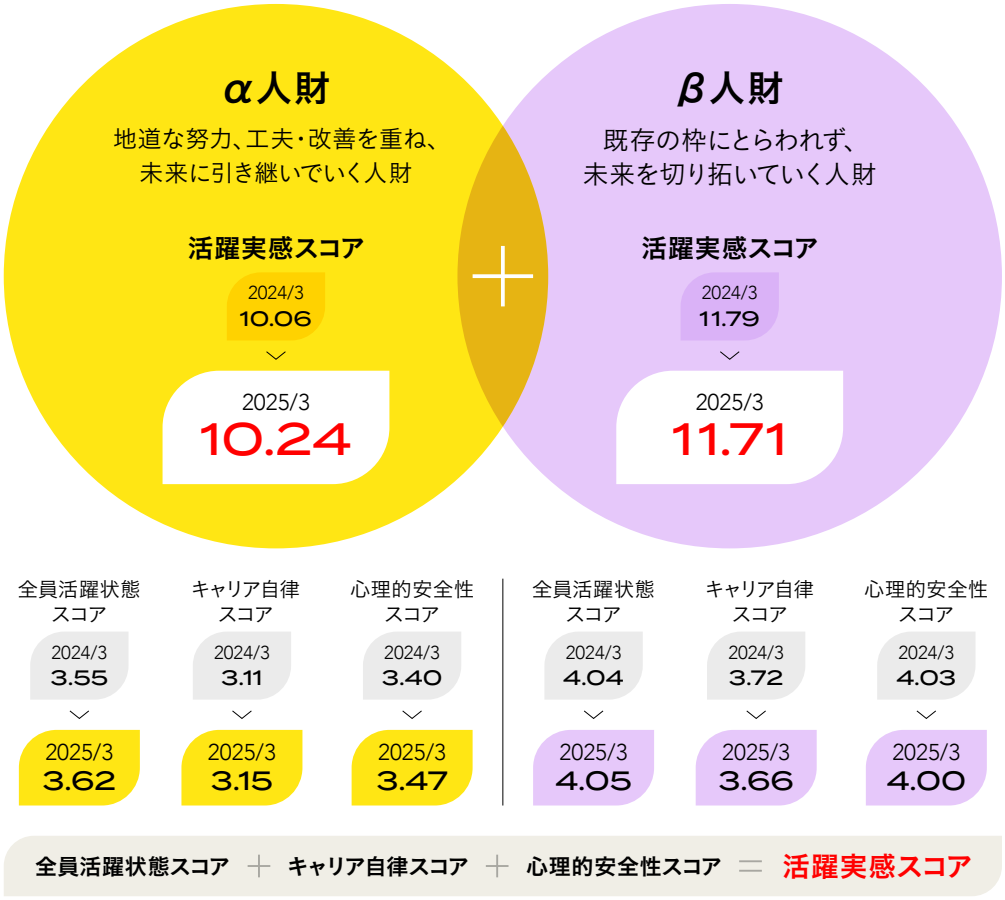
組織・人財戦略

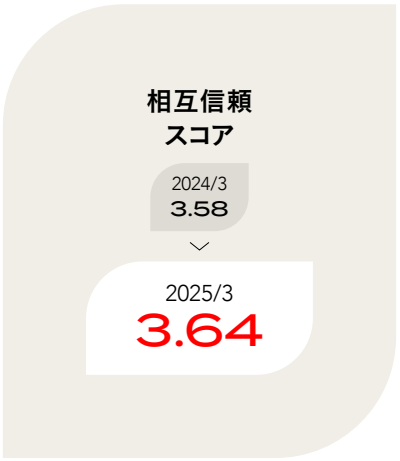
カルビー独自の全員活躍指数の策定（人的資本インデックス）

「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、両者の相互のリスペ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。





α人財とβ人財の2つの人財タイプが分離するのではなく、それぞれの持ち場で強みを発揮し、利他の精神をもってお互いを尊重し協働することを通して、相互信頼を高めていくことが価値向上ならびに全員活躍を実現すると考えています。

目標値：**81.28**
及第点：**73.50**

全員活躍状態、キャリア自律、心理的安全性、相互信頼のスコアがいずれも3.5を及第点と設定しています。3.5を上回ればポジティブ回答が多いと捉え、3.5に到達していないスコアを3.5に引き上げた値を2030年までの目標と設定しました。

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みます。

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みます。

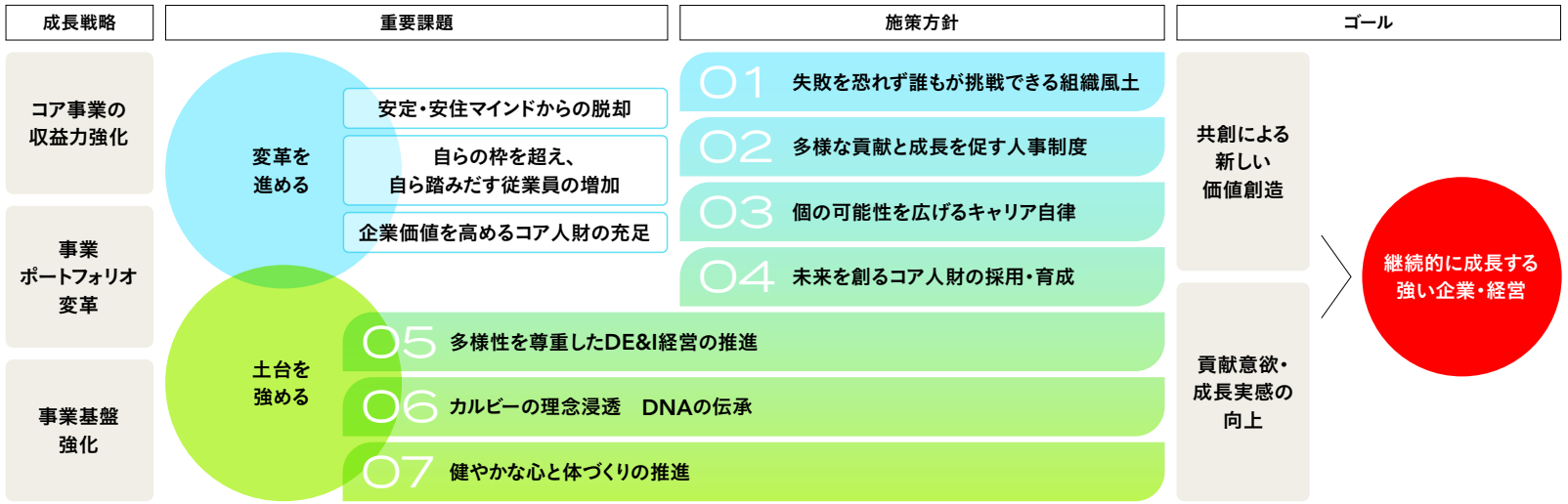
3つ目が「企業価値を高めるコア人財の充足」であり、将来の価値創造に必要な人財の質と量を明確にして、計画的な獲得・育成を進めます。

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

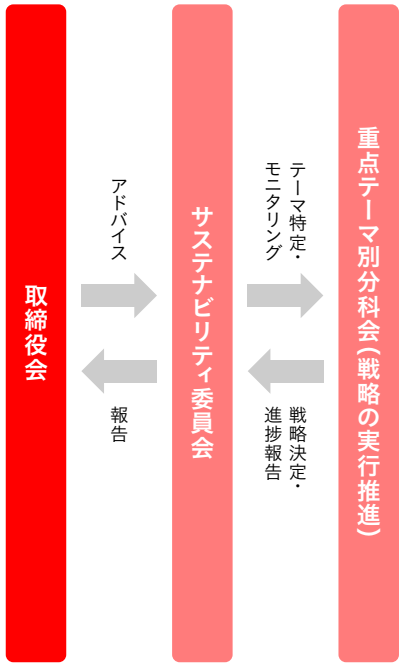
カルビーは、サステナビリティを経営の根幹に据え、全てのバリューチェーンにおける環境および人権問題に対応することで、持続可能な社会の実現を目指しています。私たちは、農作物や水産物など自然から生まれる原料を持続可能なものにし、グローバルにお客様へ提供し続けることが使命だと考えています。

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、その内容を取締役会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



マテリアリティ	重点テーマ	責任者
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	CRO
	健やかなくらしへの貢献	CMO
	消費者意識の多様化に応じた新たな価値提供	CEO
農業の持続可能性向上	持続可能な原料生産	カルビーポテト（株）社長
	自然資本の保全	カルビーポテト（株）社長
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	CRO
	環境と人にやさしい物流	CPO
地球環境への配慮	カーボンニュートラルの達成	CPO
	循環型社会の推進	CPO
	プラスチックによる環境負荷の低減	CPO
	自然資本の保全	CEO
	地域コミュニティへの貢献	CEO
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	CHRO
	ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンの推進	CHRO

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

マテリアリティー覧

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、マスバ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カテゴリー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CO_2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		
	地域コミュニティへの貢献	● 社会貢献活動全員参加 ● 環境領域の拡大 ・森林保全活動の推進 ・海浜・河川保全活動の支援・参加	—	—	—	● 2024年7月 八王子市上川の里活動へ参画開始		
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ー（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「ー」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

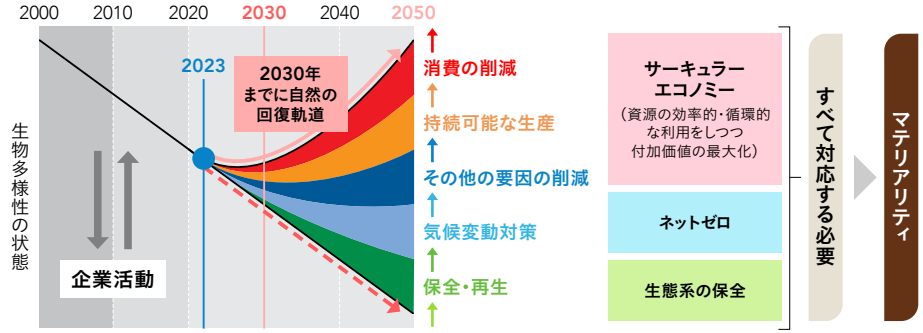
CLOSE-UP 気候と自然の統合的な取り組み（ネイチャーポジティブに向けた取り組み）

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ことが必要です。

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。

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



ネイチャーポジティブのシナリオ

出典：環境省「地球規模生物多様性概況第5版」をもとに当社にて作成
https://www.biodic.go.jp/biodiversity/about/library/files/gbo5-jp-lr.pdf

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月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、農薬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。

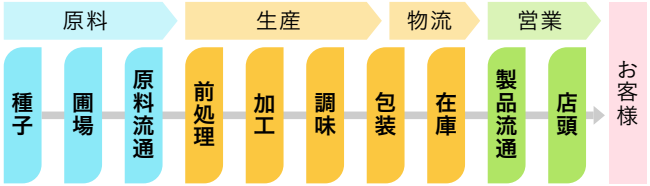
重点テーマの進捗

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「ぽろしり」

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
2025/3		• 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

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（マスバランス方式）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	マスバ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）でマスバ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きます。

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CO_2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汚泥です。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、汚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、スタンドパック商品の一部に「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。

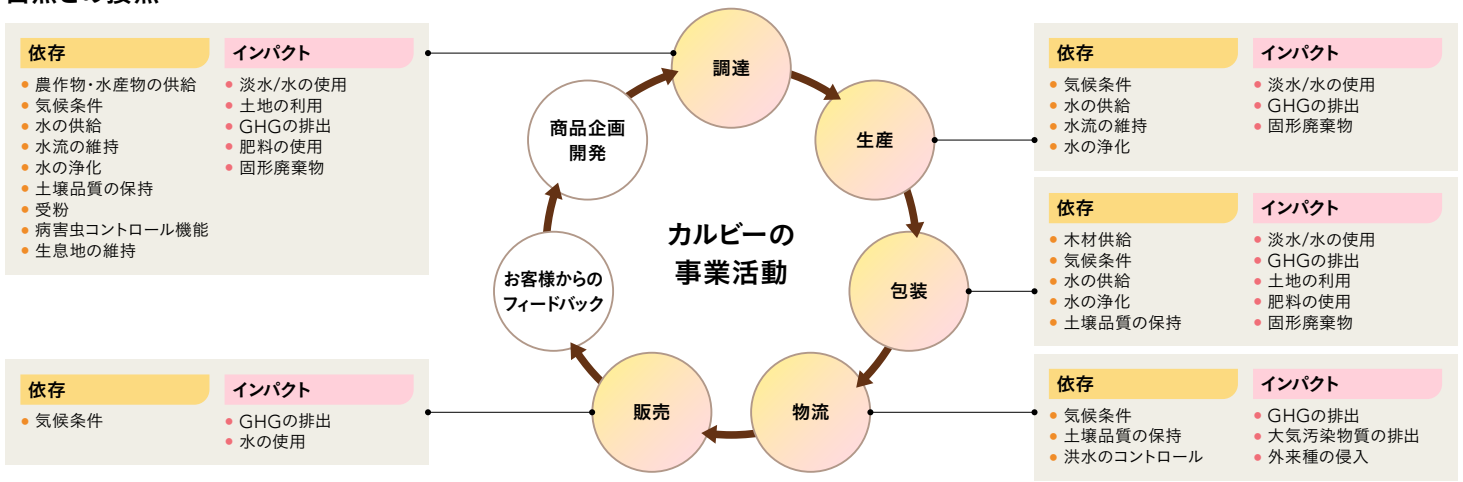
自然への依存・インパクトの評価

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

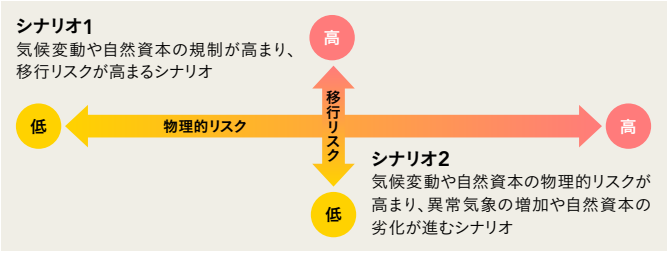


依存・インパクトの大きさ

■■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）	■	■	■	■	■			■	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）	■	■	■	■	■			■	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	■	■	■	■		■	■	■	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）	■	■	■	■				■	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			■						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）			■	■	■				
生息地の維持（苗床の個体数および生息地の維持）					■				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）						■	■	■	
GHGの排出							■		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）	■	■	■	■				■	
肥料の使用（栄養のある土壌および水質汚染物質の排出）	■	■	■	■				■	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）		■	■	■	■			■	

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 1	シナリオ 2	対象	リスク対応策
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 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
	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。	●			
	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。	●			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
			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。	●			
	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
	病害虫コントロール機能		自然	病害虫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だしました。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 Scope1,2:33.2%削減 Scope3:4.4%増加
		2051年3月期	Scope1,2温室効果ガス排出量実質ゼロ	
	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 農作物・水産物の供給、気候条件	海外産ばれいしょの輸入ルートの確保 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 東北・道央産地などのばれいしょ契約面積を拡大	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
病害虫コントロール機能	品種の開発・防除暦の更新			
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

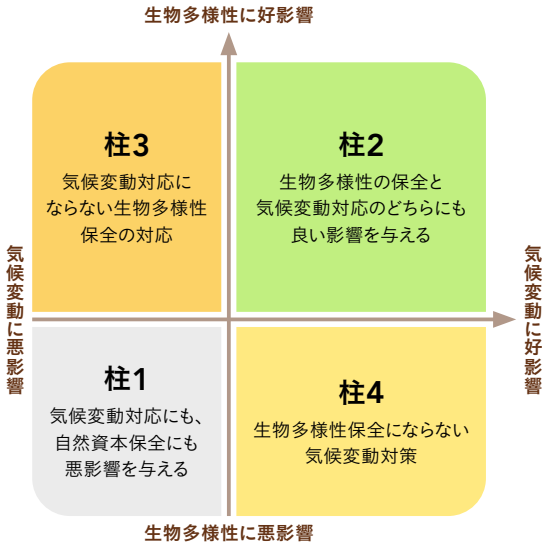
気候・自然関連の相互作用の整理

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・防除暦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。

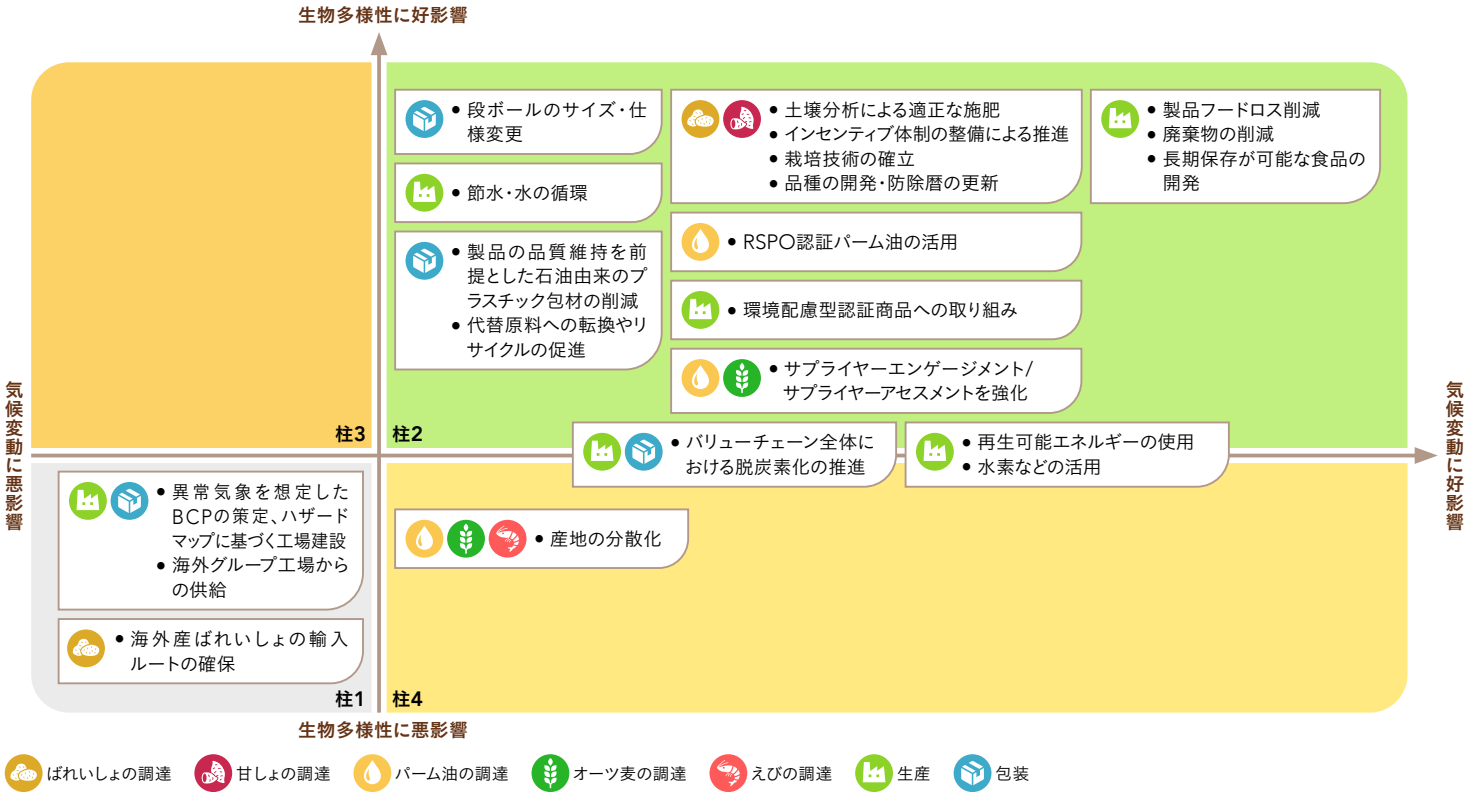
柱1は気候変動と生物多様性、柱4は生物多様性に負荷がかかる可能性がある取り組みです。異常気象を想定したBCP対応、海外工場からの輸入、原材料産地の分散化などの安定した調達・生産を行うために必要な取り組みが該当します。当社は今後も気候変動、生物多様性の両者にポジティブな対応策を推進するとともに、トレードオフによる気候や自然への負荷を最小限に留める努力を続けていきます。

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。

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
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	**ハラスメント**	強制労働	居住移転の自由	結社の自由
ハラスメント※ セクハラ、パワハラ、マタハラ&パタハラ など	**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
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	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
	先住民族、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

人権委員会の設置

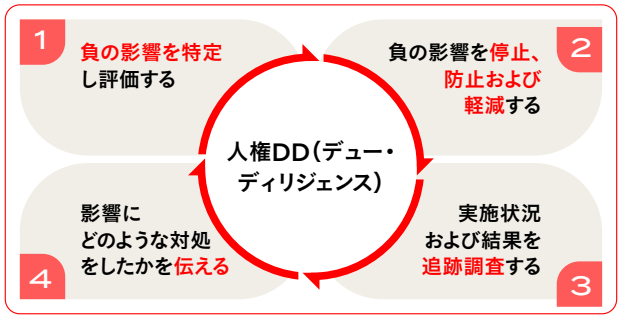
継続的な人権尊重活動の仕組み構築や人権デュー・ディリジェンスの実践を目的として発足した、2025年3月期1年間のプロジェクト活動を経て、2025年4月に代表取締役社長兼CEOを委員長とする「人権委員会」が設置されました。年2回の開催を原則とし、重点課題への対応、活動全体のロードマップ策定、コーポレート・ガバナンス上での当委員会の役割・位置づけの定義明確化も含め、検討を進めていきます。併せて、苦情処理メカニズムの整備や、ステークホルダーとの対話、教育・啓発活動なども進めていきます。

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



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	法務・リスクマネジメント
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 カルビージャパンリージョンプレジデント	2年	○				○	○			○	○		
3 笙 啓英	取締役専務執行役員 兼 CSO 兼 カルビー欧米リージョンプレジデント	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	法務・リスクマネジメント
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。それこそ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にあり、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かと思いますが、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のでしょう。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だすことが、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

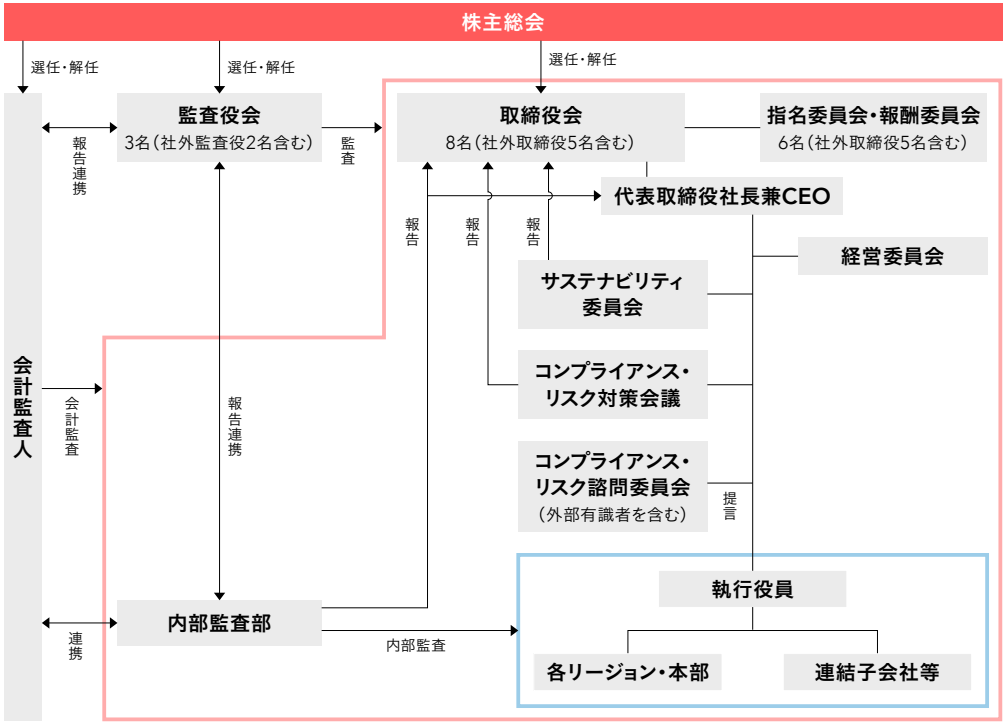
	目的	施策内容
2001年	• 監督と業務執行の分離	• 執行役員制の導入 • 社外取締役の選任
2009年	• 監督・監視機能の強化 • 取締役会のダイバーシティ推進	• 社内取締役を9名から2名に減員 • 社外取締役を2名から5名に増員 • 初の外国人取締役を選任
2010年	• 透明性・健全性の強化	• アドバイザリー・ボード（現在の指名委員会・報酬委員会）を設置
2014年	• 経営責任の明確化	• 取締役の任期を2年から1年に変更
2019年	• 経営体制の強化 • 委員会機能の明確化	• 社内取締役を2名増員し、取締役会を6名から8名に増員 • アドバイザリー・ボードを社外取締役が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



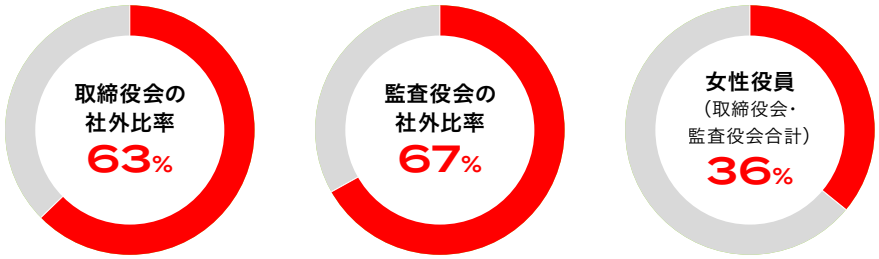
コーポレート・ガバナンス

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せ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
- 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。

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。

今後の課題と取り組み

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だ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力を引きだ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。

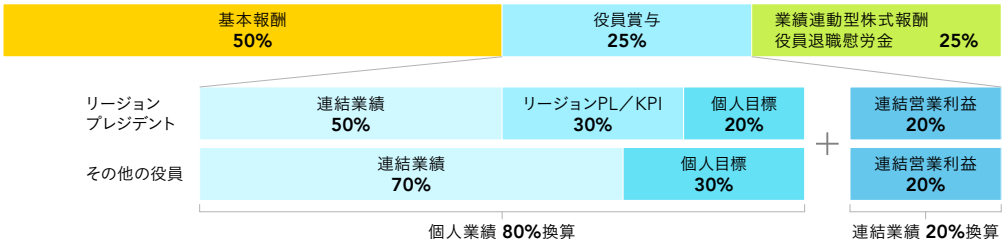
なお、社外取締役の報酬は、固定報酬の「基本報酬」100%で構成されています。

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
変動	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
	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	49	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	49	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

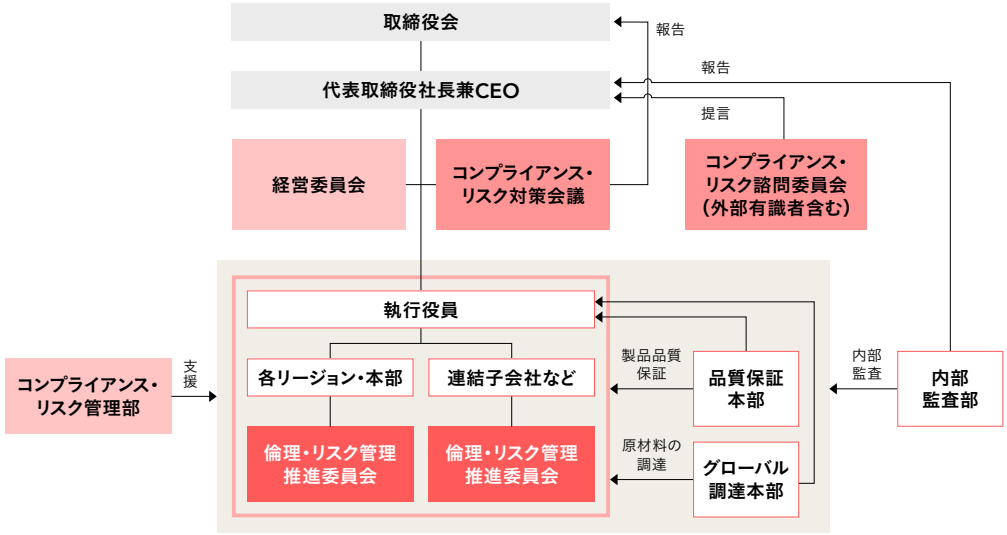
企業を取り巻く多様な経営リスク（製品の安全品質・原材料調達・自然災害・パンデミック・情報セキュリティ・コンプライアンスなど）に対応するため、「危機管理規程」を制定し、内部統制システムを構築する過程で各本部・グループ会社の経営リスクの把握と評価作業を行い、リスクの未然防止と発生時の被害の最小化および迅速な復旧を図る事業継続体制を推進しています。特に製品の安全性や原材料の調達に関するリスクには、品質保証本部やグローバル調達本部が中心となって予防策を講じるとともに、迅速な対応ができる体制を整えています。また、サイバーテロなどの情報セキュリティリスクについては、セキュリティインシデント発生時の対応社内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

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 グローバル人財確保	• グローバル人財を十分に採用できない • グローバル人財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

財務ハイライト

業績・財務データの詳細は以下のWEBサイトをご参照ください。
https://www.calbee.co.jp/ir/finance/

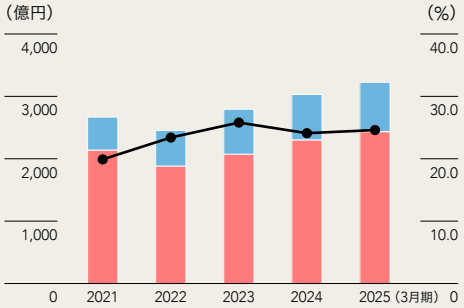
2025年3月期の経営成績

2025年3月期は、次なる成長に向けた構造改革に取り組みながら、売上高3,226億円、営業利益291億円、親会社株主に帰属する当期純利益は209億円と、創立以来最高の業績を達成しました。

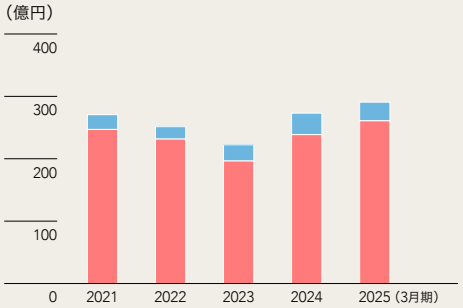
国内コア事業は増収増益となりました。継続するコスト高騰に対応して戦略的価格・規格改定を行う中、マーケティングによるブランド価値向上や営業力の強化、拡大する旅行需要の獲得により、スナック菓子、シリアル食品ともに販売数量を伸長しました。収益面では、DXを活用したデータドリブンでの収益改善活動も貢献しました。また、2025年1月には最新鋭マザー工場「せとうち広島工場」の操業を開始しました。海外事業では、中華圏では不調継続も、欧米、インドネシア等の各地域の販売が伸長し、増収となりました。新規領域では甘しょ事業やパーソナルフードプログラム「Body Granola」の売上高が伸長しました。

総資産はせとうち広島工場の建設に伴う有形固定資産の増加等により3,192億円となり、営業活動によるキャッシュ・フローは391億円の純収入となりました。

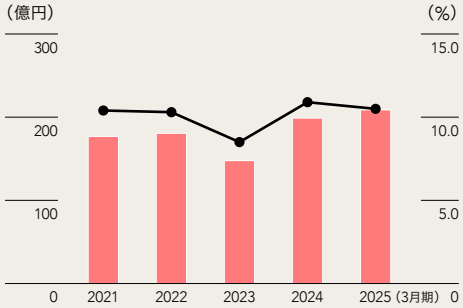
売上高、海外売上高比率



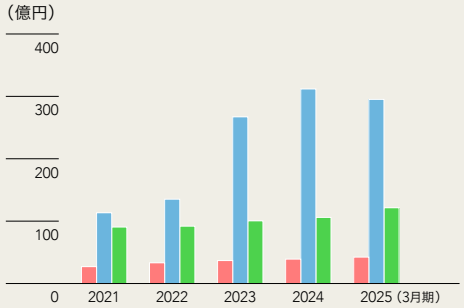
営業利益



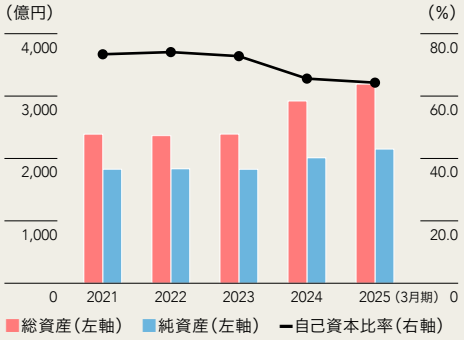
親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



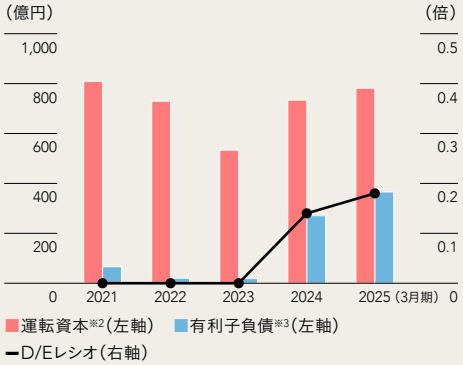
設備投資、減価償却費、研究開発費



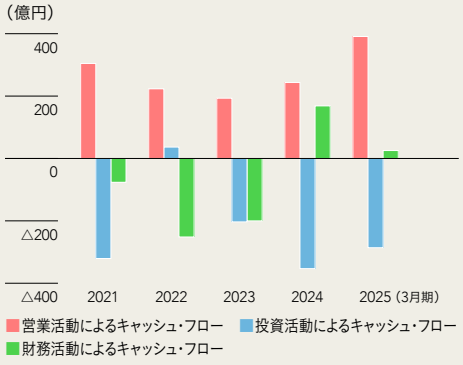
総資産、純資産、自己資本比率



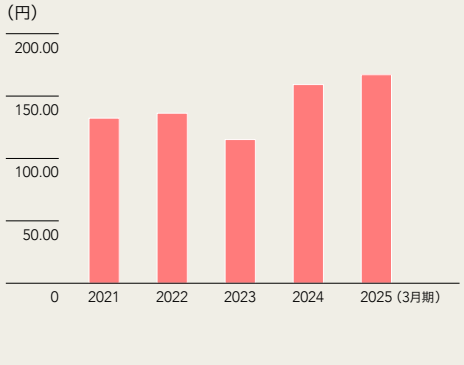
運転資本、有利子負債、D/Eレシオ



キャッシュ・フロー



EPS

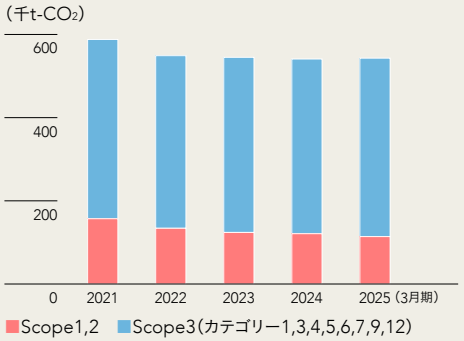


※1 2022年3月期から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用し、従来は販売費及び一般管理費に計上していた販売費の一部(リベートなど)を売上高から控除する方法に変更しています
※2 流動資産から流動負債を控除した額　※3 長期・短期借入金、リース債務、およびその他有利子負債を含む

非財務ハイライト

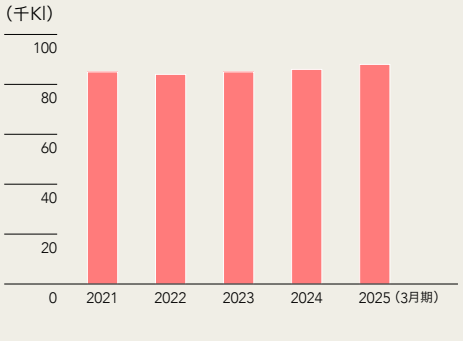
ESGデータの詳細は以下のWEBサイトをご参照ください。
https://www.calbee.co.jp/sustainability/esg-data.php

CO_2排出量（単体）



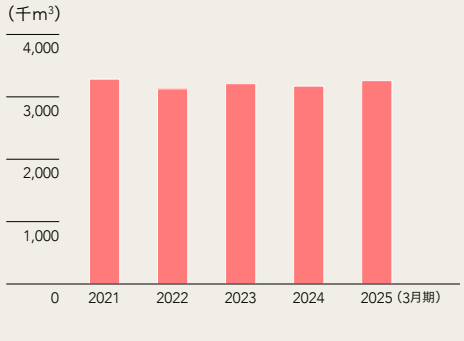
生産工場の省エネ活動や再生可能エネルギーへの転換、原材料における取り組みとして、「ばれいしょのCO_2排出量の見える化」などを進めています。

エネルギー使用量（原油換算）（単体＋ジャパンフリトレー（株））



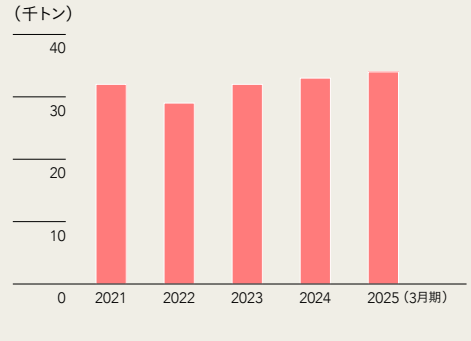
「清原スマートエネルギーセンター」による事業所間一体の省エネルギー事業への参画、各工場における電気のLED化などを行っています。

水使用量（単体＋ジャパンフリトレー（株））



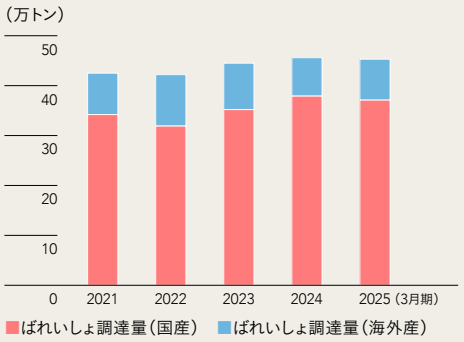
水使用量の適正化と循環利用を柱として削減に取り組んでいます。そのために製造設備ごとの水使用量の見える化や、設備改善を行っています。

廃棄物量（単体＋ジャパンフリトレー（株））



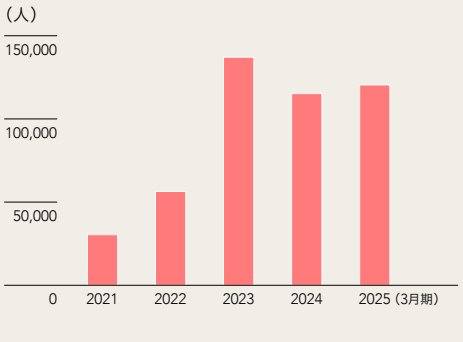
生産工程におけるロス発生を最小限に抑え、発生したロスは良品化・有価化・減容化することで、廃棄物量の削減を進めています。

ばれいしょ調達量※（国内グループ）



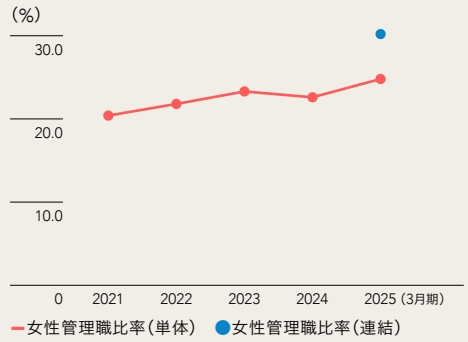
国産ばれいしょの新たな用途を開拓するとともに、新品種開発や科学的栽培の推進など、ばれいしょを通じた農業の持続可能性向上に取り組んでいます。

フードコミュニケーション（単体）



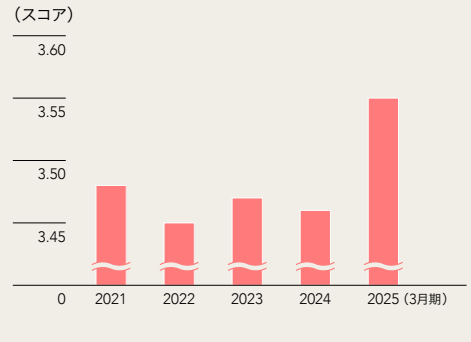
食育出張授業や工場見学、お菓子コンテストに加え、新たなプログラムを開発し、「食」を通じた体験価値を複合的・多面的に提供しています。

女性管理職比率（単体/連結）



従業員の約半数を占める女性の管理職比率が従業員比率と同等になることを目指し、女性管理職比率を2031年3月期 30%超とする目標を掲げています。

エンゲージメントサーベイ総合スコア（単体）



経営層による車座ミーティングの実施や諸改善活動等の地道な取り組みの成果により、2025年3月期は過去5年間で最高の3.55（前期比+0.09）となりました。

※ 一次加工品・商品を含む

企業情報

会社概要（2025年3月31日現在）

社名	カルビー株式会社
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
設立	1949年4月30日
事業内容	菓子・食品の製造・販売
決算期	3月31日
資本金	12,046百万円
従業員数	連結：5,138名　単体：2,290名

外部評価

2025 Sompo Sustainability Index

SOMPOサステナビリティ・インデックス
SOMPOアセットマネジメントが、ESG（環境、社会、ガバナンス）の評価が高い企業を選定したインデックス
（2025年6月時点）

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

MSCI日本株女性活躍指数（WIN）※1
MSCIが、性別多様性に優れた企業を選定したインデックス
（2024年11月更新時点）

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数※1
MSCIが、ESG（環境、社会、ガバナンス）の評価が高い企業を選定したインデックス
（2024年11月更新時点）

MORNINGSTAR GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2025

Morningstar®日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）SM ※2
Morningstar社がジェンダー、ダイバーシティに関する取り組みの評価が高い企業を選定したインデックス
（2024年12月23日時点）

STOXX INDICES Member 2025/2026 Platinum Career Index

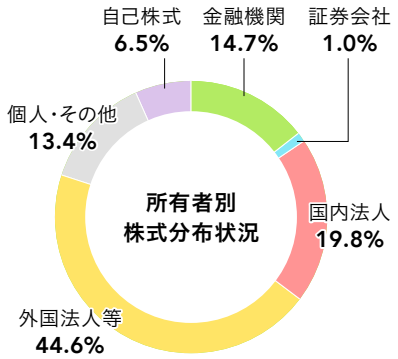
iSTOXX® MUTB Japan プラチナキャリア150 インデックス
三菱UFJ信託銀行（株）とSTOXX®社が共同開発した、従業員のキャリア構築に積極的な企業を選定したインデックス
（2025年6月時点）

※1 Disclaimer
THE INCLUSION OF CALBEE, INC. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF CALBEE, INC. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

※2 Disclaimer
Morningstar,Inc及び/またはその関連会社（単体/グループに関らず「Morningstar」）は、カルビー株式会社が、「指定されたランキング年において、職場でのジェンダー・ダイバーシティに関して、Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）（「インデックス」）を構成する銘柄の最上位のグループにランクされた」という事実を反映するために、カルビー株式会社がMorningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト（除くREIT）・ロゴ（「ロゴ」）を使用することを承認しました。Morningstarは情報提供のみを目的としてカルビー株式会社によるロゴの使用を承認しております。カルビー株式会社によるロゴの使用はMorningstarがカルビー株式会社を推奨するものではなく、また、カルビー株式会社に関連する有価証券の購入、売却、引受けを推奨、提案、勧誘するものでもありません。当インデックスは日本の職場のジェンダー・ダイバーシティを反映するようにデザインされておりますが、Morningstarは、インデックスまたはインデックスに含まれるデータの正確性、完全性、または適時性を保証しません。Morningstarはインデックス、またはロゴに関して明示的にも暗黙的にも保証を行わず、インデックス、インデックスに含まれるデータまたはロゴに関する商品性および特定の目的または使用への適合性の保証を明示的に否認します。前述のいずれにも制限することなく、いかなる場合においても、Morningstarまたはその第三者のコンテンツプロバイダーは、いずれかの当事者によるインデックスまたはロゴの使用または依頼に起因する（直接的・間接的に関わらず）損害について、Morningstarが当該損害の可能性について認識していたとしても、いかなる責任も負わないものとします。Morningstarの名前、インデックス名、およびロゴは、Morningstar,Incの商標またはサービスマークです。過去のパフォーマンスは、将来の結果を保証するものではありません。

株式情報（2025年3月31日現在）

証券コード	2229
上場金融商品取引所	東京証券取引所 プライム市場
単元株式数	100株
事業年度	毎年4月1日から 翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
発行可能株式総数	176,000,000株
発行済株式の総数	133,929,800株
株主の総数	33,800名



大株主

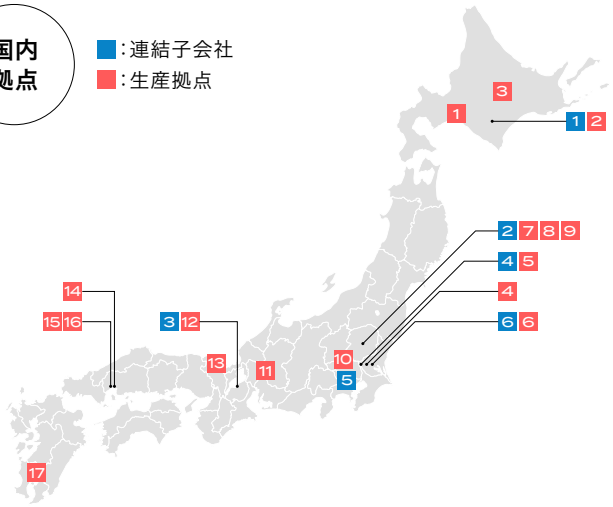
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）※4
FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.※3	26,800	21.41
一般社団法人　幹の会	18,230	14.56
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	13,094	10.46
JP MORGAN CHASE BANK 385864	5,564	4.45
JP MORGAN CHASE BANK 385632	4,232	3.38
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,621	2.89
GIC PRIVATE LIMITED - C	3,059	2.44
カルビー従業員持株会	2,060	1.65
鳥越製粉株式会社	1,936	1.55
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	1,702	1.36

※3 FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.はPepsiCo,Inc.の100%子会社です
※4 持株比率は自己株式（8,762,571株）を控除して計算しています。また、「株式付与ESOP信託口」が所有する80,445株および「役員報酬BIP信託口」が所有する149,800株を含めて計算しています

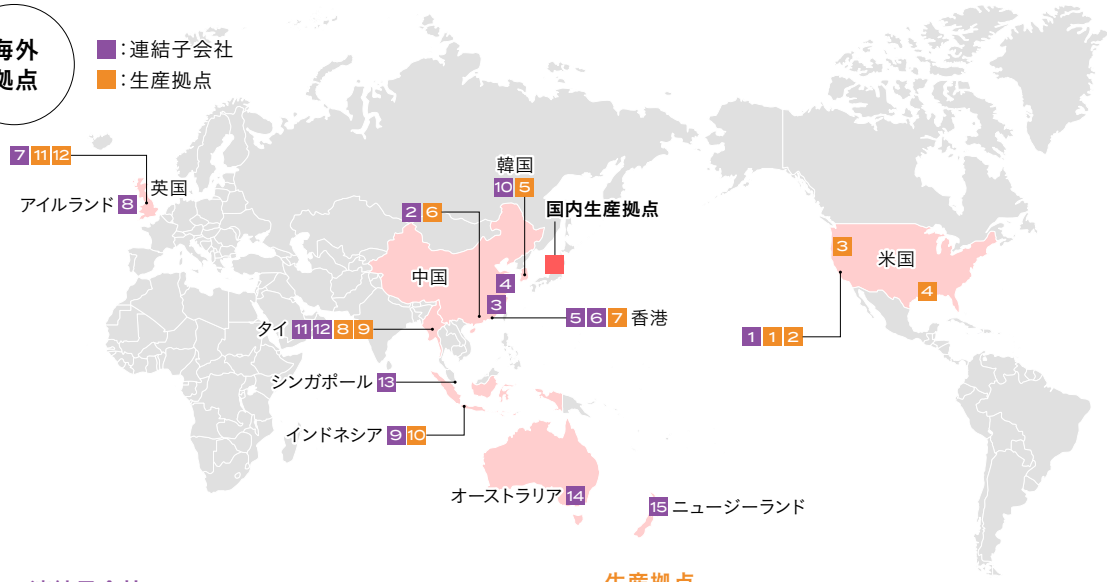
企業情報

グループ会社・生産拠点（2025年4月1日現在）

国内拠点
■：連結子会社
■：生産拠点



海外拠点
■：連結子会社
■：生産拠点



連結子会社

1 カルビーポテト（株）
2 カルビーロジスティクス（株）
3 カルビー・イートーク（株）
4 ジャパンフリトレー（株）
5 （株）ソシオ工房
6 カルビーかいつかスイートポテト（株）

国内生産拠点

1 北海道工場
2 帯広工場
3 北海道フーズ※
4 下妻工場
5 ジャパンフリトレー（株）古河工場
6 カルビーかいつかスイートポテト（株）第一工場～第四工場
7 新宇都宮工場
8 清原工場
9 R&Dセンター
10 ポテトフーズ東松山工場※
11 岐阜かかみがはら工場
12 関西びわこ工場
13 京都工場
14 せとうち広島工場
15 広島みやじま工場
16 広島はつかいち工場
17 鹿児島工場

※ 協力工場

連結子会社

1 Calbee America, Inc.（米国）
2 CFSS Co. Ltd.（中国）
3 カルビー（杭州）食品有限公司（中国）
4 カルビー（中国）管理有限公司（中国）
5 Calbee Four Seas Co., Ltd.（香港（中国））
6 Calbee E-commerce Limited（香港（中国））
7 Calbee Group (UK) Ltd.（英国）
8 Calbee Ireland Limited（アイルランド）
9 PT. Calbee-Wings Food（インドネシア）
10 Haitai-Calbee Co., Ltd.（韓国）
11 Calbee Tanawat Co., Ltd.（タイ）
12 Greenday Global Co., Ltd.（タイ）
13 Calbee Moh Seng Pte. Ltd.（シンガポール）
14 Calbee Australia Pty Limited（オーストラリア）
15 Calbee New Zealand Limited（ニュージーランド）

生産拠点

Calbee America, Inc.
1 Fairfield工場（米国カリフォルニア州）
2 Madera工場（米国カリフォルニア州）
3 Boardman工場（米国オレゴン州）
4 Senatobia工場（米国ミシシッピ州）
5 Haitai-Calbee Co., Ltd.
文幕第一工場、文幕第二工場（韓国）
6 CFSS Co. Ltd.（中国広東省）
7 Calbee Four Seas Co., Ltd.（香港）
8 Calbee Tanawat Co., Ltd.（タイ）
9 Greenday Global Co., Ltd.（タイ）
10 PT. Calbee-Wings Food（インドネシア）
Calbee Group (UK) Ltd
11 Deeside工場（英国）
12 Bradford工場（英国）

掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビー株式会社

〒100-0005
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
https://www.calbee.co.jp/