



HUMAN CAPITAL REPORT 2025

カルビーグループは「全員活躍」の人財ビジョンのもと、従業員が主体的に力を発揮し、企業価値向上と社会貢献の両立を目指しています。本レポートではカルビーグループの人的資本の強みを紹介し、ステークホルダーの皆様はその価値を伝えるとともに、会社と従業員、さらには従業員同士の対話を深める契機となることを目指しています。

CONTENTS

人的資本経営

- 1 カルビー流「全員活躍」の実現
- 2 従業員一人ひとりが未来をつくるキーパーソン
- 3 全員活躍の推進に向けて
- 4 価値創造戦略と人的資本

組織・人財戦略

- 6 独自の全員活躍指数の策定
- 7 組織・人財戦略の全体像
- 8 特定した課題と施策方針

データ集

- 16 人的資本データ

カルビー流「全員活躍」の実現

カルビーグループの「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



カルビーグループは、創業以来、利他の精神が企業文化の基盤となっています。独自のバリューチェーン「10プロセス」において、多様な人財がそれぞれの強みや持ち味を最大限に発揮し、チームワークを通じて新たな価値を創造し続け、変わらぬ価値を伝承しています。企業理念を実践に活かすために、「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」の両者ともにカルビーグループの成長に欠かせない人財像として定めています。お互いを尊重し、協働しながら、切磋琢磨して個人も組織も成長し続けます。

人財戦略の中核となる 「全員活躍」の考え方

カルビーグループの原点は、戦後間もない時代の食糧難の中で取り組んだ、未利用の自然素材を活用した商品開発です。1949年の創立以来、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、「商売は人助け」という想いが脈々と受け継がれています。そして、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することを企業理念に掲げています。この理念を軸に、ステークホルダーと共創するバリューチェーンを構築し、生産者とお客様をつなぎながら、未来を見据えた長期的な価値創造を推進しています。

従業員一人ひとりが未来をつくるキーパーソン



変化のスピードに俊敏に対応できる組織構造やカルチャーを整備しながら、積極的な対話を通じて、全従業員が「創立100年を超えてもなお成長し続けたい」という共通の想いで行動する組織を目指しています。

代表取締役社長 兼 CEO

江原 信

カルビーグループの提供価値とイノベーション

カルビーグループにとって「おいしさ」と「楽しさ」は、創業以来変わらず追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。このような状況乗り越えるため、従業員がもっとと自由な発想で、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。

対話を通じた挑戦意欲の風土醸成

私が社長に就任した2023年から始めた「車座ミーティング」は、2024年4月より対象を全従業員に拡大し、1年間で56回、のべ約3,500名の従業員と直接対話を重ねてきました。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。

しかしながら、すべての従業員がすぐに改革を受け入れ、行動

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。

に移せているわけではありません。特に世代間では意識の差があり、そのギャップを埋めることが今後の課題です。だからこそ、まず取り組んだのが、成功体験を通じて自信を育てることでした。

過去には、数値目標が独り歩きし、戦略の実行体制が整わないまま高い目標を掲げた結果、従業員のモチベーションが低下する事態もありました。この状況を変えるため、地道に、愚直に、徹底的にやるべきことを実行し、一步一步着実に進む姿勢を貫くことを、従業員に伝え続けてきました。結果として、2025年3月期には四半期ごとに過去最高業績を更新し、通期でも増収増益を実現しました。こうした経験の積み重ねが従業員の自信となり、新たな挑戦への意欲を引きだす好循環を生みだしています。

「Next Calbee & Beyond」実現に向けて

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。

全員活躍の推進に向けて

従業員と経営層をつなぐ存在として
個人の成長を、企業の価値向上に
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」をグローバルに推進するための人財戦略

私たちカルビーグループにとって、価値創出の源泉となるのは「人財」、すなわち国内外幅広い地域・組織で働く従業員に他なりません。私たちが創立100年を超えても力強く成長し続けるためには、これら多くの従業員すべてが、社会やお客様に貢献しようとする強い意欲を持ち、持てる力を最大限に発揮しなければなりません。

こうした認識のもと、近年では経営層が「人的資本経営」を強く意識し、その実践に向けた取り組みを推進しています。その一環として、「全員活躍」を人財ビジョンに掲げて全社に発信してきましたが、何をもって「全員活躍」とするのか、明確な定義を示せていなかったこともあり、十分に浸透しているとはいえない状況でした。そこで2025年6月、「多様な人財が強みを活かし、組織・社会への貢献と自身の成長を通して、幸せと誇りを感じる」とことと定義し、従業員のマインドセット変革を促すメッセージとして、改めて発信しています。

グループ一丸となって「全員活躍」を推進するには、従業員の意識に加えて、人事機能にも進化が求められます。従来の人事施策や制度はカルビー単体・国内中心の傾向がありましたが、海外市場の成長を見据えたさらなるグローバル化が不可欠な現状を踏まえれば、今後はグループ目線・グローバル目線が欠かせません。そこで現在、海外各地での事業規模が10年後に現在の約2倍に拡大することを見越した人事基盤整備を進めており、採用から育成、評価、異動などのタレントマネ

ジメントをグローバルに強化することで、企業としての競争優位性を高めていきます。また、多様な国・地域に育ち、多様な価値観を持った従業員同士が、共に手を取り合って新たな価値創造に挑むためには、グループ統一の価値観を共有する仲間としての共感を育むことが重要です。そこで、人事のみならず経営企画や広報といったコーポレート部門が一体となって、創業当時のカルビーのDNAを伝承し、企業理念の浸透を推進します。

一方で、国内にもまだまだ課題が残されています。特に懸念されるのが、職場のリーダー層に対する会社としての教育投資の不足です。その結果として、個々の力量差が広がりつつあることから、全体的な能力引き上げが急務と考えています。特に経営人財育成については、10年後の本部長候補である現課長層を対象に、異動・配置とトレーニングを組み合わせ、視野が広く、視座の高い人財育成に努めます。また、リーダー層には、職場のメンバーの成長・貢献意欲を高め、「全員活躍」を推進する役割も期待されるため、その面でのスキルアップも促していきます。

こうした人財戦略を推進していくためには、従業員と経営層との信頼関係が不可欠であり、人事部門は両者をつなぐ存在として、双方を理解しながら、信頼を獲得する必要があります。今後も対話を重ねながら、人事としての専門性を発揮し、効果的な施策を講じていきます。

2030
目指す姿

Next Calbee & Beyond

海外事業と新たな食領域を、成長の軸として確立する

構造
改革期

Change 2025

次なる成長に向けた事業構造改革 (2024年3月期～2026年3月期)

成長
ガイダンス

オーガニック
売上高成長率
+4~6%

連結営業利益成長率
+6~8%

ROE
10%以上

価値創造戦略と人的資本

価値を提供する市場と事業の領域拡大

カルビーグループは、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・人材戦略

サステナビリティ経営

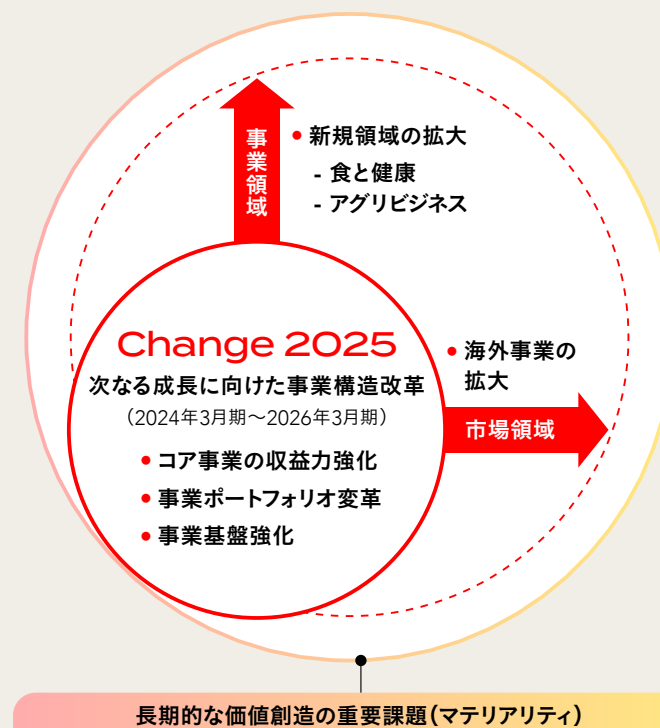
- 財務健全性を確保しながら、成長に向けた最適投資を推進
- 次世代を見据えた人的資本の基盤整備
- サステナビリティ経営の実践・進化

企業理念

私たちは、自然の恵みを大切に活かし、
おいしさと楽しさを創造して、
人々の健やかなくらしに貢献します。

ステークホルダーに対する提供価値

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



長期的な価値創造の重要課題(マテリアリティ)

- 人々の健やかなくらしと多様なライフスタイルへの貢献
- 持続可能なサプライチェーンの共創
- 農業の持続可能性向上
- 地球環境への配慮
- 多様性を尊重した全員活躍の推進

価値創造戦略と人的資本

2030ビジョン実現に向けた組織・人財戦略

ジャパン

心理的安全性を担保し、
部門連携強化による事業成長を
実現する職場へ

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



国内コア事業が量的拡大から脱却し、価値の質を高める上で重要なのが、お客様のニーズを的確に捉え、商品として実現していくことです。そのためには部門間の対話と連携をさらに深化させることが不可欠です。これまでも車座ミーティングやリージョンミーティングなど、組織を超えたコミュニケーションの機会を増やすとともに、聖徳太子の「和を以て貴しとなす」という言葉を借りて、気軽に相談できる職場環境の構築を目指してきました。私たちはおいしさと楽しさを届ける企業として、従業員の皆さんが安心して楽しく働ける職場づくりを大切にしています。

こうした組織風土のもと、相互理解を深めながら、一人ひとりの仕事に取り組む意識を変革し、待ちの姿勢ではなく、能動的に問題意識を持って行動できる人財の育成を目指しています。日々の業務における身近な気づきや、課題を改善する取り組みを積み重ねることでそれらが全社規模で結集し大きな成果を生み出すと信じています。大きな変革を目指す際にもまずは小さな課題から着実に取り組む姿勢が重要です。私たちは段階的かつ着実に成長を遂げることで企業としての持続的な成長を実現していきます。

欧 米

日本で育まれたスナック菓子の
魅力を、そのルーツである
欧米のお客様に届けていきたい

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



欧米リージョンでは、ポテトチップスという欧米発祥の商品を、現地市場に再導入する取り組みを進めています。アジア屈指のグルメ市場である日本において磨かれたスナック菓子の魅力を、欧米のお客様にお届けすることは、国内コア事業とは異なる価値創造の機会であり、当社のグローバル展開においても意義深い挑戦だと考えています。

まだ売上規模は欧米合わせて430億円程度であり、さらなる事業拡大に向けて多くの困難に挑まねばなりません。大変チャレンジングではありますが、日々の工夫や改善が実績に直結するという点で大きなやりがいを感じられる事業領域です。そうした視点から、このリージョンに求められる人財を定義すれば、「対象地区の市場や消費者への洞察力を持ち、日本で培った経験を活用しながら挑戦を楽しめる人財」といえるでしょう。

人財育成の現状としては、担当分野における専門性の向上が主体ですが、日本での経験や他事業での学びを活かす視点も重視しています。北米・英国での成長に留まらず、カルビーグループの成長に寄与するために、全社の機能や知見を最大限に活用することが重要です。経営者目線で発想、行動する人財の育成を加速し、カルビーの“智の泉”を海外に広げていきます。

アジア・オセアニア

地域や組織を超えた
「全員活躍」を実践し、グループの
グローバル成長に貢献していく

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



全社の人財ビジョンである「全員活躍」について、当リージョンが思い描くのは、従業員一人ひとりがグローバルな成長イメージを共有し、日々の業務に熱意を持って取り組みつつ、国内外での新しい挑戦に積極的に手を挙げる状態です。この姿を実現するためには、社内人財が多様化するとともに、インクルーシブな企業文化の育みが求められます。国・地域を問わず組織間の壁がなく、情報や人財がフレキシブルに行き来できる環境整備が必要です。

そうした視点で当リージョンの歴史を振り返ると、現地生産化を図るための経営人財や生産技術系人財に始まり、商品のローカライズや現地オリジナル商品の開発を担う商品開発人財、最近ではリージョンヘッドクォーター機能を強化するための経営企画人財やマーケティング人財と、事業の歩みとともに多様な人財が派遣されてきました。これらの人財が互いの担当領域を超えて連携し、「全員活躍」を実践することで、担当地域はもちろん、リージョン全体、さらにはグループ全体の成長に貢献できる組織を目指し、取り組んでいきます。

独自の全員活躍指数の策定

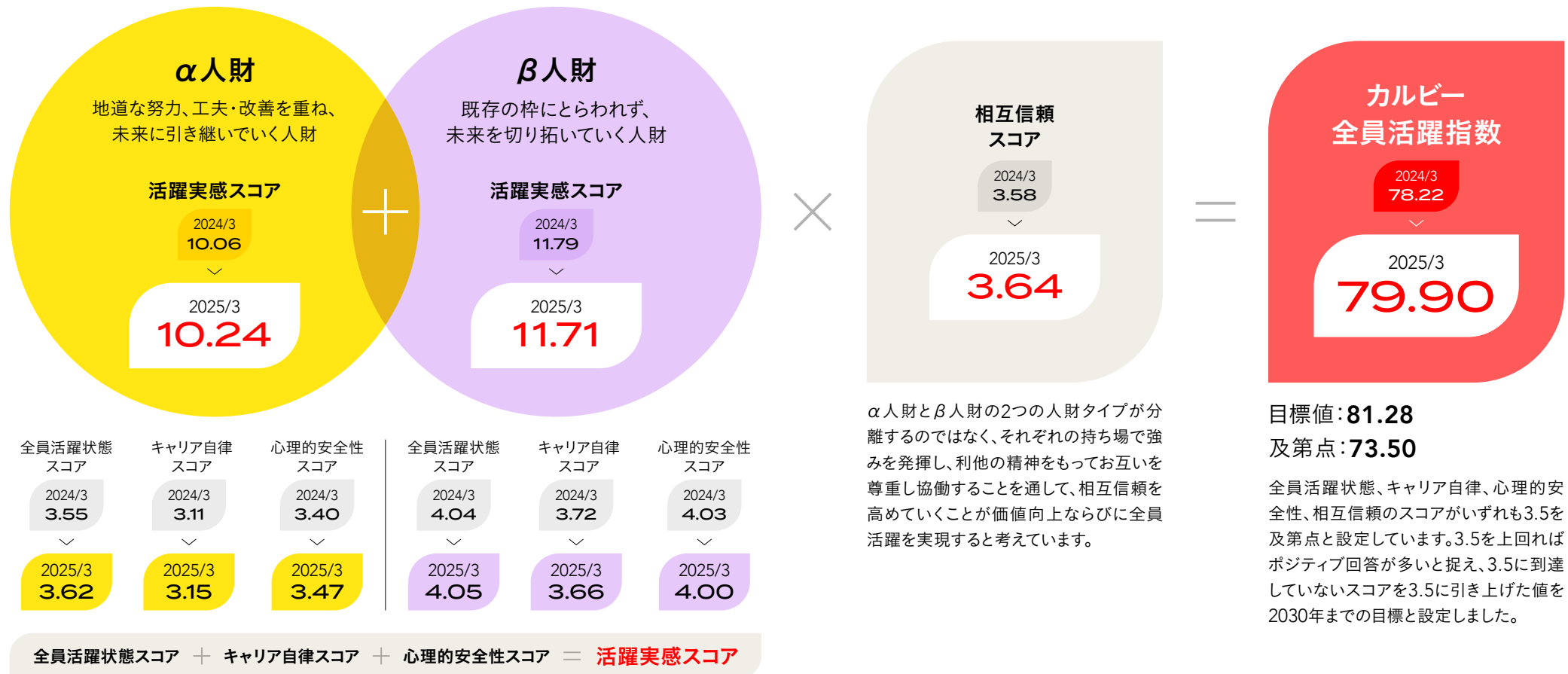
カルビー人的資本インデックスの策定

「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）」

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

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



組織・人財戦略の全体像

組織・人財の重要課題の特定

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

1つ目が「安定・安住マインドからの脱却」です。従業員が現状に甘んじてしまう背景には、人財の社内での流動性の乏しさや年功序列的な評価・報酬制度などがあると考え、関連制度の改定に取り組めます。2つ目が「自らの枠を超え、自ら踏みだす従業員の増加」であり、その実現に向けて、自律や成長を促すマネジメント力の育成、心理的安全性が高い職場づくり、組織外に目を向ける機会提供に取り組めます。3つ目が「企業価値を高めるコア人財の充足」であり、将来の価値創造に必要な人財の質と量を明確にして、計画的な獲得・育成を進めます。

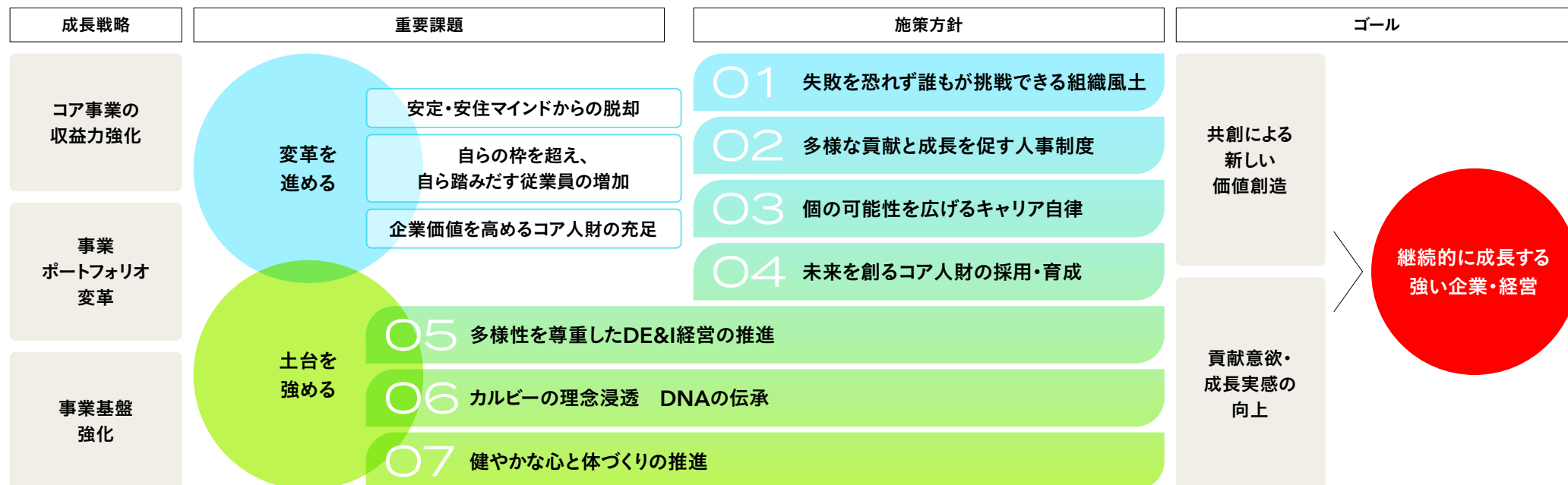
COLUMN エンゲージメントサーベイの結果から見える課題

カルビーグループは「エンゲージメントサーベイ」により全社・各組織のエンゲージメントを定量的に把握し、課題を深掘りしています。2025年3月期はコア6項目で改善が見られ、経営方針の共有、製販一体体制の導入、職場風土の改善が効果を上げました。一方、「働くことへの誇り」の向上が今後の重要課題であり、理念の浸透とDNA伝承を強化していきます。

2025年3月期のエンゲージメントサーベイ結果

	2025年 3月期	昨対比
仕事を通じた成長機会の付与	3.48	↑0.07
役割以上の貢献の動機づけ	3.21	↑0.03
会社、上司・同僚への信頼	3.65	↑0.08
会社の成長への貢献意欲	3.86	↑0.09
カルビーでの勤続意思	3.93	↑0.13
カルビーで働くことへの誇り	3.23	↑0.15

人的資本を通じた価値創造ストーリー



特定した課題と施策方針

01 失敗を恐れず誰もが挑戦できる組織風土

目指す姿

従業員一人ひとりが、新しい発想や提案を行うことが、周囲から歓迎される職場。立場に関係なく意見が出し合える心理的安全性のある風土の中で、挑戦を通じて自らと組織の成長を実現する状態。

乗り越えるべき課題

- ▶ 「安定・安住マインド」からの脱却
- ▶ 失敗を恐れ、挑戦を避ける文化の残存
- ▶ 年功序列的な人事制度による挑戦意欲の抑制
- ▶ 心理的安全性のある職場づくり

施策方針

多様な経験・考え方を持つ従業員を増やし活かす上で、心理的安全性の高い職場づくり、その中でも特に「新奇歓迎」の風土の醸成が従業員の挑戦や強い改善思考を後押しする重要なポイントとなります。誰もがいつからでも、いつまでも、挑戦できる組織風土づくりの強化が必要と考えます。

目標 (KPI)

- ▶ エンゲージメントサーベイ：心理的安全性

目標: 3.50

2024年3月期

3.48



2025年3月期

3.54

新規アイデア提案制度「Innovation & Beyond Festa」

「失敗を恐れず誰もが挑戦できる組織風土」を醸成するため、2024年3月期より新規アイデア提案制度を導入しました。2025年3月期は製品・サービス・業務プロセスの3分野で、国内外から84件の応募がありました。受賞したアイデアに対しては、実現に向けた支援体制を構築し、提案者の挑戦を後押ししています。

従業員の声



研究開発本部
次世代商品開発部
工藤 凜平

カルビーは、温かさと切磋琢磨が共存する環境です。この風土が挑戦心を育み、新規アイデア提案へのエントリーを後押ししてくれました。私の挑戦は今回、結果として大賞を受賞することができましたが、結果に関わらず挑戦そのものを評価してもらえる環境があるため、失敗を恐れず安心して挑戦を続けられると感じています。



大賞授賞式の様子

「車座ミーティング」を通じた意識変革の土壌形成

カルビーグループでは、目指す姿や戦略を従業員一人ひとりが「自分事」として理解・共感し、変革への主体的な参画意欲を高めることを目的に、経営層と従業員が直接対話する「車座ミーティング」を実施しています。この取り組みは2023年4月の新経営体制発足と同時に開始し、2025年3月期には国内外の全事業所に経営陣が赴き、1年間で56回、のべ約3,500名と対話しました。

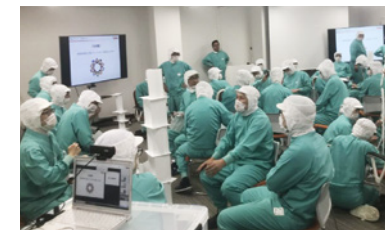
江原CEOは、「失敗を恐れず、挑戦すること」の大切さを訴え、参加した従業員にとっては、自身が変革に向けてどのように挑戦できるのかを考える貴重な機会となっています。今後も、「車座ミーティング」を通じて、従業員一人ひとりの意識変革を促進し、新たな挑戦を会社全体で後押しする企業風土の醸成を目指していきます。



「車座ミーティング」の様子

エンゲージメントサーベイワークショップでの取り組み

カルビーでは、年に一度「エンゲージメントサーベイ」を実施しています。このサーベイは、全員が活躍できる組織・環境づくりを目指し、全社および各組織の課題を特定し、それをもとに必要なアクションプランを策定するために活用しています。アクションプランの策定に向けては、部長以上のメンバーが集まり、組織を超えた対話を行うワークショップを設けています。この場では、調査結果をもとに「順調に進んでいる点」と「改善が必要な点」を共有し、次期のアクションプランを対話を通じて気づきを得ながら構築します。その後、各組織に持ち帰り、自組織内での役職者間でさらに対話を重ね、具体的なアクションプランを策定し実行に移していきます。このようなPDCAサイクルを定着させることが、全員活躍を実現する組織づくりにおいて重要であると考え、今後も継続して取り組んでいきます。



各現場でもエンゲージメント向上に向けたワークショップを実施

特定した課題と施策方針

多様な貢献と成長を促す人事制度

目指す姿

結果だけでなく、プロセスやチームワークを含めた多様な貢献を評価し、従業員一人ひとりの強みを活かして成長を促進する仕組みを構築する。その運用を通して、従業員が貢献実感・成長実感を持ち、持続的な事業成長につながっている。

乗り越えるべき課題

- ▶ 年功序列的要素が残る報酬制度
- ▶ 結果偏重の評価制度
- ▶ 現場の主体性を引きだし、制度の運用力を高めるための評価者のマインドセットおよび仕組みの構築

施策方針

「多様な貢献と成長を促す人事制度」を目指すべく、現在の正社員と事業を支える約1,400名の無期転換社員の制度を統合します。誰もがいつからでも、いつまでも成長し、貢献できる仕組みを構築します。特に評価制度については、人財育成を促進するためのツールとして、その機能を強化します。

目標 (KPI)

- ▶ エンゲージメントサーベイ：全員活躍状態

目標：3.50

2024年3月期
3.612025年3月期
3.67

制度改定の背景

現在の人事制度が導入されたのは2009年頃です。当時は工場に生産余力があり、国内で圧倒的なブランド力のもと、営業が受注を獲得すれば成長が可能な時代でした。しかし、現在では国内の人口減少に伴う市場の縮小、消費者ニーズの多様化により、これまでの延長線上では勝ち残ることが難しい環境へと変化しています。

こうしたビジネス環境の変化に対応するため、安定・安住の組織風土から脱却する必要があります。現状では人財の社内流動化が乏しいことに加え、年功序列的で一定の昇給が保証される報酬制度が、従業員の現状維持志向を助長する一因となっています。

また、評価制度においては2012年3月期に「コミットメント&アカウンタビリティ（約束と結果責任）」という徹底した結果主義を導入したことで、従業員一人ひとりが目標達成に向けて真摯に取り組む姿勢が定着し、業績の向上という大きな成果を生みだしました。一方で結果を重視するあまり、従業員の挑戦や創造的な取り組みを促しにくく、新しい発想や価値の創出を停滞させる要因となっています。

さらに徹底した目標の数値化、デジタルで評価が決まる仕組みが相まって、役職者のメンバーの育成につながるフィードバック力や人財育成力の低下にもつながっています。

こうした課題を解決するために、制度や仕組みの改定を重ねてきましたが、結果として運用が煩雑となり、本来目指したい姿に必ずしもつながっていないことは人事部門としての反省点でもあります。

さらに日本国内における少子化による人口縮小は外部からの人財獲得を一層困難なものとしています。新規学卒社員のみならず、工場では契約社員の採用も非常に困難であり、事業継続において重要な課題です。

今後、「国内事業の収益力の強化」「グローバルへの市場拡大」「新たな食領域の開拓」といった経営戦

略を実現するため、従業員の挑戦や創造を促し、多様な人財が活躍できる環境を整備することが不可欠です。その一環として今回、人財ビジョンである「全員活躍」の実現に向け、人的資本の基盤の一つである人事制度を全面的に改定します。

制度改定の方向性

制度改定の背景を踏まえ、以下の3つを課題とし、それらの課題を解決するための改定方針を5つの方向性として定めました。これらの方向性を踏まえ2026年4月運用開始に向けて、制度をつくり上げていきます。

人事制度改定で
解決したい課題

- ① 人財の採用・定着の強化
- ② 事業成長につながる従業員の成長と貢献の最大化
- ③ 従業員の成長を促進する多様な経験機会の付与

課題解決に向けた改定の方向性

- ① 「全員活躍」の方針のもと、正社員と無期転換社員の制度を統合します
- ② 年齢や経験に関わらず、役割と貢献に見合った報酬制度とします
- ③ 人財獲得・定着において外部競争力のある報酬構成・水準とします
- ④ 成果だけでなく、チームワークとプロセスの評価を強化します
- ⑤ 従業員の可能性や活躍の幅を広げ、組織を活性化するため、人財の社内流動化施策を強化します

特定した課題と施策方針

制度改定のプロセス

2026年4月からの運用開始を目指し、経営・人事・従業員とのコミュニケーションを重視しながら、新人事制度の設計を進めています。新制度の検討にあたり、まず経営および従業員との対話を通して基本方針を明確化しました。

経営層との対話では「既存の枠にとらわれず、未来を切り拓いていく人財」、いわゆる変革型人財の不足という課題が挙がり、「挑戦と進化」を基本方針の候補としました。しかし、各職場での従業員との対話を通じ、「当たり前」の事を「当たり前」に遂行する、すなわち安全・品質・ルール遵守といった取り組みを日々確実に行うことが、信頼と成果の基盤となる業務が多く存在することを再認識しました。

こうした「当たり前」を支えているのは、日々の努力や弛まぬ工夫・改善です。これらがあるからこそ業務は円滑に進み、生産性の向上や高い品質・価値の提供が実現しているのだと、改めて実感しました。

そこで「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「既存の枠にとらわれず、未来を切り拓いていく人財」の両方をカルビーが求める人財像と定義し、「多様な貢献と成長を促す人事制度」へと改定する方針としました。

制度はつくること以上に、現場での運用が根付くことが肝要です。人事制度が従業員に受け入れられ、運用を通じて行動が変わることこそ、変革の第一歩です。そのため、「全社一律ではなく、職種や職場に応じた

柔軟な運用」「制度はシンプルに、運用は徹底的に」を設計方針とし、運用を見据えた制度設計を進めています。制度設計の初期段階から、全国の本社・工場・支店で直接、従業員と約80回の意見交換を行い、現場の実情や声を丁寧にすくい上げることを重視しています。ルールの精緻化や、制度の正解を追求するのではなく、新しい制度をどのように活用・運用することで従業員の行動や成長を促すことができるかという視点で、探究を続けます。



経営陣との対話

人事制度改定プロジェクトメンバー

人事企画・人財開発・労務・事業部門人事など多様なメンバーが連携し、現場の声を反映した制度づくりを進めました。多角的な視点による連携を通じて、制度の実効性と浸透を高めるとともに、新制度を軸に人事施策全体の一貫性を確保し、組織変革を加速します。



制度改定に向けてのステップ

- Step.1 新人事制度の基本方針策定
- Step.2 アンケートおよび人事データ分析
- Step.3 課題の特定および解決の方向性について企画
- Step.4 新制度骨格づくり
- Step.5 新制度詳細設計
- Step.6 制度移行に向けた準備
- Step.7 新制度導入に向けた従業員周知
- 2026年4月 新人事制度導入(運用開始)

制度改定に向けての対話



人事制度改定方針

基本方針

多様な貢献と成長を促す
人事制度

求める人財像

地道な努力、
工夫・改善を重ね、
未来に引き継いでいく
人財

利他の精神で
尊重し、
協働する

既存の枠にとらわれず、
未来を切り拓いていく
人財

特定した課題と施策方針

個の可能性を広げるキャリア自律

目指す姿

従業員一人ひとりが自らの可能性に気づき、主体的にキャリアを切り拓いていく。会社はその意思と行動を支援し、社内外の成長機会を提供しながら、内発的動機による成長を促す。

乗り越えるべき課題

- ▶ 自分のキャリアを自分の足で歩むという姿勢
- ▶ 変化や未知に踏みだす行動の不足
- ▶ 成長実感や視野拡大のための機会不足

施策方針

従業員一人ひとりに対し、主体的にキャリアをつかみ、自己成長する意欲と行動を促します。キャリア自律が進むことで挑戦が生まれる土壌醸成、自己成長機会につながり、結果として働きがいも大きく高まると考えています。半歩でも一歩でもいい、自らが踏みだしていくことと、それに伴走していく役職者のマネジメント力の強化が重要と考えます。

目標 (KPI)

エンゲージメントサーベイ： キャリア自律	選択型育成プログラムの 受講者数
目標：3.50	目標：1,000名
2024年3月期 3.19	2024年3月期 781名
2025年3月期 3.22	2025年3月期 1,095名

キャリア探究ノート：キャリア自律を育む仕組み

カルビーでは、従業員の一人ひとりが「自身のありたい姿を明らかにして、柔軟にキャリアを考え、選択し続ける」ことによって、自分のキャリアを自分の足で歩んでもらいたいと考えています。そのありたい姿を明らかにするための言語化の機会として「キャリア探究ノート」を活用した振り返りの機会を提供しています。また、キャリアを深く見つめるために、社内キャリアカウンセラーへの相談機会も設けています。これらを通じて、従業員が主体的にキャリアを考えられる環境づくりを進めています。



タレントマネジメントシステムでの記入実施後、役職者との対話

キャリアエール（社内公募）：自ら挑戦できる仕組み

「キャリアエール制度」は、従業員が自身のキャリアビジョンを実現するために、希望するポジションに自ら手を挙げて挑戦できる仕組みです。この制度は、社内公募を通じて挑戦の場を提供するだけでなく、従業員が自身の想いをもとに主体的に行動することを支援するものです。また、従業員の主体的な行動を“応援する”風土の醸成は、キャリア自律を促進する上で重要な要素であると考えています。

海外や社外を含めた経験機会の拡大

幅広い経験を積む機会として、カルビーでは海外関係会社への出向やトレーニー派遣、グループ会社や最近では外部企業での経験機会を提供しています。また、「キャリアエール」などの仕組みを整備し、組織主導の異動だけでなく、従業員が主体的に多様な経験を通じて成長できる環境を支援しています。

従業員の声



マーケティング本部
ポテトチップス部
ベーシック
ポテトチップスチーム
内山 真理子

アサヒビール(株)への出向を通じ、新ブランドの企画開発に携わりました。異なる企業文化の中で挑戦を重ね、徹底したユーザー視点に基づくアサヒビール流のマーケティングを実践を通じて学びました。また、従業員一人ひとりの主体性や柔軟性、学びへの積極性が組織の成長に直結することを実感し、この経験は自身のキャリア形成において大きな財産となりました。こうした環境や文化がさらに発展し、企業全体の成長につながることを心から期待しています。

ビジネスリテラシーを高める育成プログラムの拡大

自ら描くキャリアを実現し続けるためには、ビジネスリテラシーの強化が欠かせません。しかし、課題は一人ひとり異なるため、カルビーでは個々の課題に応じて「自ら選択できる」仕組みづくりに取り組んでいます。例えば、「ビジトレ」はビジネス基礎力向上を目的とした研修プログラムで、思考力・コミュニケーション力・ビジネススキルの3つの軸を中心に、ベーシックとアドバンスの2つのレベルでコースを提供しています。2025年3月期には関係会社を含む1,095名がこのプログラムに参加しました。また、「eラーニング」も導入しており、特に製造や販売の現場で時間の制約がある方々が学びの機会を得られるよう活用促進を進めています。誰でも、いつでも、どこでも学べる環境を整備し、今後も継続して取り組んでいきます。



社内講師による、カルビー事例を活用したマーケティングを題材としたビジネストレーニングの実施

特定した課題と施策方針

未来を創るコア人財の採用・育成

目指す姿

将来の事業成長と価値創造を牽引する中核人財を、計画的かつ重点的に採用・育成する。経営視点を持って意思決定を行えるリーダー人財、デジタルを活用して事業変革を推進できる人財、グローバルな市場で活躍できる人財など、戦略的に必要な人財群の質と量を高め、変化に強い組織基盤を構築する。

乗り越えるべき課題

- ▶ コア人財の量・質の不足
- ▶ CEO・CxOのサクセッションプランニングにつながるリーダーシップパイプラインの充実
- ▶ 役職者の育成に対する役割認識および育成力の強化

施策方針

将来の経営を担う経営人財、デジタル技術を活用して価値創造ができるDX人財、カルビーのDNAと知見を活かして海外で活躍できるグローバル人財、これら3つの戦略人財の育成が重要です。求める人財の質と量を明らかにし、計画的に人財を獲得し、多様な経験機会を意図的に付与することで視野を広げ、将来の価値創造をリードする人財を育成します。

目標 (KPI)

▶ 重要戦略ポジション候補者の充足度
目標: 300%

2024年3月期
164%

2025年3月期
191%

▶ グローバルでの貢献意欲のある従業員率
目標: 30%

2024年3月期
24%

2025年3月期
23%

▶ DXアカデミーの受講者数
目標: 1,800名

2024年3月期
1,719名

2025年3月期
2,122名

次世代リーダー育成体系/グローバルタレントマネジメント

カルビーでは、次世代を担う経営人財の育成を戦略的に進めています。具体的には、人財の発掘と育成プランの策定を行い、グローバル市場で活躍できる視点を養うことを重視しています。その一環として、海外現地法人での経験や次世代リーダー育成プログラムの提供を通して、経営力とグローバルマインドの醸成を図っています。また、日本から海外への派遣に加え、海外現地法人から日本への受け入れも開始し、双方向の人財交流を推進しています。これにより、グローバル規模での次世代経営人財の育成に取り組んでいます。

従業員の声



アジア・オセアニア
リージョン
東南アジア・
オセアニアグループ
ビジネスサポート
チーム 部長
難波 俊也

次世代リーダー育成プログラムに参加し、英語の講義に苦勞しながらも毎日英語に触れることを意識して取り組みました。仲間とともに講義をやり遂げた際には大きな達成感を得ることができ、海外事業への関心がさらに高まりました。この4月からタイに駐在し、東南アジア・オセアニアの関係会社の事業成長を支援する業務に従事しています。異文化での仕事には困難もありますが、現地メンバーと協力しながら充実した日々を過ごしています。



海外グループ会社訪問時の様子

従業員の声



研究開発本部
R&D基盤構築部
Klinthong
Worasaung

日本のノウハウや技術を学ぶため、人財交流の一環としてタイから日本に出向し、現在は開発業務に携わっています。日本では、先進的な技術や規律ある仕事の姿勢を学び、スキル向上だけでなく、特にホスピタリティや秩序を重んじる価値観に深く感銘を受け、それを理解することができました。



製品とフレーバー
の学びのコーナー

「DX人財」の育成・強化

カルビーでは、DXの裾野をグループ全体に広げ、人財育成の柱とするため「DXアカデミー」を創設しました。デジタルツールやテクノロジーを活用し、全社横断で事業創発や業務改革をリードする「DX人財」の育成を推進しています。「DX業務改革プログラム」や「データ分析活用力強化プログラム」などの研修を通じ、従業員がDXに必要なスキルを体系的に学べる環境を整備しています。また、社内イベント「カルビーDXカンファレンス」を開催し、DXに関する知識や具体的な社内事例を共有する場を設けています。回を重ねるごとに参加者が増え、DXへの関心の高まりを実感しています。DXの遅れは将来の成長を阻害する可能性があるため、経営陣と従業員が一体となり、全社的に取り組むことが重要です。



業務改革を担うメンバーが対象となるDX
業務改革プログラムの受講風景

特定した課題と施策方針

多様性を尊重したDE&I経営の推進

目指す姿

性別、国籍、年齢、障がいの有無に関わらず、多様な人材が自分らしく強みや持ち味を活かして貢献実感や成長実感を持ち、カルビーグループで働く誇りを感じながら活躍できている。

乗り越えるべき課題

- ▶ マネジャーとメンバー、メンバー同士が信頼関係を築く上での土壌となる心理的に安全な職場づくり
- ▶ ささまざまな事情で制約・制限のある従業員でも能力を最大限に発揮し、組織に貢献できる働き方の仕組みづくり

施策方針

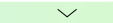
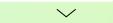
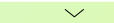
個々人の「その人らしさ」を活かしながら、組織や会社の成果を生み出すDE&I経営を目指していきます。「女性の活躍がカルビーグループの成長を加速する」という信念のもと、2031年3月期までに女性管理職比率を30%超とする目標、また、性別、国籍、年齢、障がいの有無に関わらず、より働きやすい環境づくりの強化を継続します。

目標(KPI)

- ▶ 女性管理職比率
目標: 30%超

- ▶ 障がい者雇用率※1
目標: 3.6%

- ▶ シニアエキスパート/マイスター率
目標: 15%

2024年3月期
22.6%2025年3月期
24.8%2024年3月期
2.62%2025年3月期
2.80%2024年3月期※2
6.2%2025年3月期
9.4%

※1 2025年3月期における障がい者の法定雇用率は2.5% ※2 シニアエキスパート率のみ

女性活躍リーダーシッププログラムの実施

ライフイベントや仕事とライフとの両立に対する不安、また役職や難しい課題への挑戦に対する不安を払拭し、自分自身と向き合うことで、キャリア実現に必要なマインドや課題の乗り越え方を習得することを目的とした、管理職候補人材を育成する選抜型プログラムを2020年3月期より実施しています。

従業員の声



カルビージャパン
リージョン
西日本事業本部
鹿児島工場
素材スナック製造課
課長

水流園 祐子

以前は「私に役職者なんて務まるわけがない」と考えていましたが、このプログラムへの参加を通して育児を抱えながら役職に就いている女性の考え方に触れ、また講師の「とりあえずやってみよう」という言葉に背中を押され、ポジションアップを前向きに捉えられるようになりました。課長になってからは、部署を越えた連携や調整の業務が増えましたが、当時研修に参加したメンバーとのネットワークを使って積極的にコミュニケーションを取ることができ、研修を今に活かしています。

特例子会社を中心とした障がい者雇用の促進

カルビーでは、障がいの有無の垣根を越えて、従業員全員が活躍する企業を目指し、2007年に特例子会社カルビー・イートークを設立しました。

カルビー・イートークは、重度障がい者多数雇用事業所であり、主にお土産商品の包装など食品の受託加工を主な業務としています。本社機能を持つ滋賀事業所に加えて、2018年には宇都宮事業所、2025年には広島事業所を開設し、事業のさらなる拡大を目指しています。また、特例子会社のノウハウを活かし、カルビーポテト(株)やカルビーロジスティクス(株)の業務を一部請け負い、グループ適用を開始しています。「多様な人材が個性を活かし能力を発揮する場へ」を目指す姿とし、グループ各社が連携して、障がいのある従業員が活躍できる領域を広げるとともに、さらなる雇用の促進に取り組んでいます。



お土産商品の箱詰め作業風景

シニア活躍の取り組み～シニア社員制度改定

カルビーでは、シニア社員の長年の経験によって培われた高度な専門性をカルビーグループ従業員へ継承してグループ全体の成長につなげることで、さらには、活躍するシニア社員の姿から若手・中堅世代が、自身の将来のキャリアを考え、自律的・主体的にキャリア開発へ取り組むことを目指しています。

2021年にシニア社員全体の年収水準を定年到達時の約70%へ引き上げ、さらに、2024年には自身の高度な専門性を発揮して組織業績に大いに貢献し、後継者育成へ計画的に取り組んでいるシニア社員を対象に、さらなる処遇改善を行いました。具体的には、既存の「シニアエキスパート」の処遇見直しと、「シニアマイスター」の新設を行いました。これらの年収水準を現役社員と同等に引き上げるとともに、契約年数は複数年契約を可能とし、また、会社・本人双方の合意によって65歳の雇用上限年齢を超えた契約も可能としています。

特定した課題と施策方針

カルビーの理念浸透 DNAの伝承

目指す姿

企業理念、グループビジョンに表されている私たちの価値観は変わることなく、100年を超えてもお成長し続ける企業を目指す。

従業員一人ひとりがDNAを受け継ぎ、その体現を通して、誇りと共感を持って働きがいのある風土を築く。

乗り越えるべき課題

- ▶ 理念や創業の想いを共有し、自分の価値観や働く意義と結びつける機会が乏しい
- ▶ カルビーの歴史や「らしさ」が明文化されておらず、共通言語となっていない

施策方針

多様な人材が協働し、価値を生みだしていくためには、カルビーの企業理念が求心力として機能することが重要と捉えています。カルビーの理念を明文化し、従業員の共通言語化できるような基盤を整備し、仕組みをつくり上げていきます。

目標(KPI)

検討中

馬鈴薯研修の実施

カルビーでは、北海道のばれいしょ収穫時期に合わせて毎年「馬鈴薯研修」を実施しています。参加者は新入社員や中途入社者に加え、希望者を募り、会社、部署、勤務地、世代を超えた交流を深めながら、北海道にあるカルビーポテト(株)の支所で2～3週間の研修を行います。研修期間中は各支所に滞在し、契約生産者の方が収穫したばれいしょの収穫作業をお手伝いします。さらに、重量測定、検査、選別、貯蔵といった工程に携わり、ばれいしょへの理解を深めるとともに、生産者の方が一つひとつに手間をかけていることを学びます。この研修は、カルビーグループの重要な柱であるばれいしょ事業の根幹である原料＝ばれいしょについて、実体験を通じてその価値を肌で感じる場となっています。参加者は生産者の方の努力を知り、農業とカルビーの深い結びつきを理解するとともに、視野を広げ、仕事への意識や責任感を大きく変化させる貴重な機会を得ています。



毎年多くの従業員が馬鈴薯研修に参加

A・A・O活動(「安全・安心・おいしい」の品質向上活動)

「A・A・O活動」は、カルビーグループが掲げる「安全・安心・おいしい」という価値を全社で見つめ直す取り組みで、毎年2カ月間にわたって実施されています。この活動は、品質向上への強い決意のもとで、2000年代に発生した複数の大規模な商品回収事故の教訓を踏まえ2014年にスタートしました。プログラムには、過去の教訓を風化させないための内容や、お客様の声を傾聴するセッションが盛り込まれています。また、「職場の安全と安心が確保されてこそ価値を提供できる」という理念のもと、品質事故を未然に防ぐため、重大な不適合の確認や労働災害防止を目的とした現場確認・訓練などを行っています。本活動には、5,000名を超える対象者のほぼ全員が参加しており、品質向上への意識を高めています。さらには、参加人数に応じて「国連WFP(世界食糧計画)」に寄付を行い、社会貢献にもつなげています。



A・A・O活動の社内ポスター
広報

従業員の声



品質保証本部
本部長
遠藤 英三郎

カルビーのDNA・強さの源泉について

私はキャリアの大半をポテトチップスの研究開発に費やしてきました。その中で常に心にあったのが当社の企業理念である「自然の恵みを大切に活かし」という一文です。

「堅あげポテト」が成長し、良質な原料の使用比率が高まる一方で、それ以外の原料や製品をどうするのか、という課題が残りました。契約生産者の皆様が丹精込めて栽培された原料を、一個たりとも無駄にすることはできないため、工場で使用可能な品質の許容範囲を広げることや、澱粉一粒も無駄にしない技術の研究に取り組み、そして実現の可能性が見えたことで、じゃがいもに対する責任がこれで果たせると感じました。現在では、皮から生まれたセラミドのような研究成果も出ています。今年R&Dセンターが機能強化され、さらに多くの「自然の恵み」を活かす可能性が広がり、期待は膨らむばかりです。

特定した課題と施策方針

07 健やかな心と体づくりの推進

目指す姿

従業員が心身ともに健康で、活力ある状態で働ける環境。健康を土台とした持続可能な働き方と職場づくりが進み、企業理念「健やかなくらしへの貢献」が従業員にも還元されている状態。

乗り越えるべき課題

- ▶ 健康リテラシーの差
- ▶ 業務や生活のさまざまな要因により、自己ケアの優先度が低下しやすい実態
- ▶ 医療職や制度の活用への浸透不足

施策方針

「人々の健やかなくらしに貢献する」という企業理念を掲げる企業として、従業員の健やかな心と体づくりをこれまでも、これからも大切に、働きやすく安全・安心な職場づくりを推進していきます。また、有給休暇の取得率や所定外労働時間の管理については、これらの指標を維持・向上させるための取り組みを進め、従業員が安心して能力を発揮できる職場環境の実現を目指していきます。

目標(KPI)

▶ 平均有給休暇取得率

目標:80%

2024年3月期
84.9%2025年3月期
84.9%

▶ 所定外労働時間

目標:15時間/月

2024年3月期
17.2時間/月2025年3月期
16.9時間/月

▶ 健康診断受診率

目標:100%

2024年3月期
100%2025年3月期
100%

早期発見・早期復職を目指した健康支援体制の確立

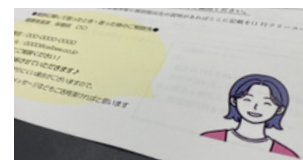
カルビーでは、従業員の不調を早期に発見、対応することが、早期復職と職場環境の維持につながるの考え方のもと、不調者発生から復職までの対応フローを整備しています。具体的には、休職時・復職時それぞれの対応フロー、復職時の判断基準(業務基準・安全基準・健康基準)を設け、事業所間で対応にばらつきが生じないようにしています。また、保健師をエリアごとに配置し、予兆が見られる段階から介入を行い、産業医と連携しながら、生活・仕事両面のセルフケアに関するアドバイスや医療機関への受診勧奨を実施しています。さらに事業所人事部門と本社人事部門が協働し、早期発見・早期復職を総合的にサポートする体制を構築しています。



健康診断および事後対応を通じた健康リテラシー向上

従業員一人ひとりが健康リテラシーを高め、自律的に健康維持・増進に努めるカルチャーを醸成するために、健康診断の受診を起点とした以下の取り組みを実施しています。

- ① 40歳以上を対象とした人間ドックや、婦人科検診(子宮頸がん・乳がんは若年層も対象とする)など、法定項目以上の健康診断の受診環境を整備しています。
- ② 二次検診が必要な対象者には、保健師が直接アプローチし、医療機関の受診を促しています。この結果二次検診受診率は、事業所担当者が受診勧奨を行っていた時と比較し、30%台から70%超へと飛躍的に向上し、疾病の早期発見・早期治療につなげています。
- ③ 健康リスクが高い従業員に対して、保健師面談を実施しています。面談を通して、自身の身体と向き合ってもらうために生活習慣の見直しをアドバイスし、疾病の予防につなげています。



保健師を身近に感じていただくため、受診勧奨時の案内書には保健師の顔イラストを掲載

従業員の声



人事・総務本部
人事労務部
健康推進課 課長
田村 友希

健康推進への向き合い方について

私が2020年3月期に入社した際、保健師は私1人だけでした。入社後間もなくコロナ禍に突入し、混乱する社内で、唯一の常勤医療職という立場で、事業所担当者の声に耳を傾け、現場の困り事には迅速に対応し、必要な決定は速やかに行うことを心掛けました。その結果、次第に頼られる場面が増え、「保健師がいて良かった」との声をいただくようになりました。現在では保健師7人体制となり、不調者対応や健診対応に加えて、予防的な施策も拡充しています。

私たちは、産業医療職・人事・職場が密に連携し、従業員の皆さんが働きがいを持って最大の成果が発揮できる環境づくりを目指して活動しています。また従業員自身が健康リテラシーを高め、セルフケアを実践できる風土の醸成にも取り組んでいます。

人的資本データ

基本情報

指標	集計範囲	単位	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
全従業員数※1	単体計	人	4,011	4,410	4,578
	男性	人	2,240	2,534	2,574
	女性	人	1,771	1,876	2,004
従業員数(正社員)	単体計	人	1,960	2,148	2,290
	男性	人	1,196	1,327	1,378
	女性	人	764	821	912
	国内 グループ計	単体+ 国内G	2,660	2,804	2,953
	グループ計	連結	4,839	4,939	5,138
採用数(正社員)	単体計	人	121	179	174
	男性	人	81	121	92
	女性	人	40	58	82
新卒採用数(正社員)	単体計	人	54	87	116
	男性	人	27	47	52
	女性	人	27	40	64
中途採用数(正社員)	単体計	人	67	92	58
	男性	人	54	74	40
	女性	人	13	18	18
平均年齢(正社員)	単体	歳	40.9	40.5	39.6
平均勤続年数(正社員)	単体	年	15.5	14.4	13.9
管理職数	単体計	単体	305	328	326
	国内 グループ計	単体+ 国内G	408	442	449
	グループ計	連結	—	—	724

※1 正社員、無期転換社員、契約社員など、すべての従業員を合計した人数

コア人財の充足

指標	集計範囲	単位	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
重要戦略ポジション候補者の充足度	単体	%	—	164	191
グローバルでの貢献意欲のある従業員率	単体	%	28	24	23
DXアカデミーのべ受講者数	単体	人	—	1,719	2,122
DXカンファレンス参加者数※2	単体+ 国内G	人	533	574	582
海外トレーニング派遣者数	単体	人	—	2	3
海外赴任者数	単体	人	27	32	34
Calbee Next Leader Program※3参加者数	単体	人	—	19	16

※2 参加人数はオンライン会議のデバイス数をもとにカウント(1台のデバイスで複数名が視聴・参加している場合がある)

※3 未来のカルビーグループを担う、次世代リーダー育成の強化プログラム

成長機会/キャリア自律

指標	集計範囲	単位	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
人財開発・研修総費用	単体	百万円	102	112	126
キャリアエール(社内公募)	ポジション数	単体+ 国内G 枠数	21	48	53
	エントリー数	単体	39	34	26
	合格者数	単体	20	22	15
エンゲージメントサーベイ:キャリア自律 (平均スコア)	単体	点	3.16	3.19	3.22
選択型育成プログラム受講者数	単体+ 国内G	人	482	781	1,095
キャリアカウンセリング申込者数	単体	人	23	17	21
キャリアデザインプログラム※4参加者数	単体	人	244	160	154

※4 対象年齢による参加者数(必須+任意)

人的資本データ

組織風土

指標	集計範囲	単位	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
エンゲージメントサーベイ回答率	単体	%	90.4	90.3	92.0
エンゲージメントサーベイ総合スコア(平均値)	単体	点	3.47	3.46	3.55
エンゲージメントサーベイ設問分野別平均スコア					
仕事を通じた成長機会の付与	単体	点	3.41	3.41	3.48
役割以上の貢献の動機づけ		点	3.15	3.18	3.21
会社、上司・同僚への信頼		点	3.58	3.57	3.65
会社の成長への貢献意欲		点	3.80	3.77	3.86
カルビーでの勤続意思		点	3.79	3.80	3.93
カルビーで働くことへの誇り		点	3.13	3.08	3.23
心理的安全性		点	3.46	3.48	3.54
全員活躍状態		点	3.59	3.61	3.67

会社・経営への共感

指標	集計範囲	単位	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
社会貢献活動1人当たり実施数※1	単体+ 国内G	件	107.6	140.9	156.9
A・A・O活動(安全・安心・おいしい活動)参加率	単体+ 国内G	%	100.00	99.96	99.79
馬鈴薯研修参加者数	単体	人	94	119	127
かっぱ祭※2参加者数	単体	人	—	2,323	2,539
Innovation & Beyond Festa※3 エントリー数	連結	件	—	81	84
Calbee Group Award(ベストプラクティス) エントリー数※4	連結	件	—	69	91
車座ミーティング	実施数	連結 回	—	62	56
	参加者数	連結 人	—	1,645	3,500

※1 社会貢献委員会で集計している参加のべ人数÷従業員数で算出
※2 職場内の親睦を深め、お互いをねぎらうイベントとして各本部、各事業所で1年に1回開催している大規模懇親会
※3 カルビーグループのChange!に向けて、アイデアの芽を愛で、育てていく新規アイデア提案制度
※4 社内表彰の中で、企業価値向上に貢献した事例について募集を行いエントリーされた件数

多様な人材(DE&I)

指標	集計範囲	単位	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	
採用人数に占める女性の割合(正社員)	単体	%	33.1	32.4	47.1	
新卒採用人数に占める女性の割合(正社員)	単体	%	50.0	46.0	55.2	
中途採用人数に占める女性の割合(正社員)	単体	%	31.0	19.6	19.4	
女性リーダー育成プログラム参加者数	単体	人	21	24	22	
女性管理職比率	単体計	単体	%	23.3	22.6	24.8
	国内 グループ計	単体+ 国内G	%	19.6	20.4	22.3
	グループ計	連結	%	—	—	30.2
女性役員比率※5	単体	%	29.4	27.8	26.3	
障がい者雇用率	単体計※6	単体	%	2.65	2.62	2.80
	国内 グループ計	単体+ 国内G	%	2.38	2.47	2.64
男女間賃金格差	単体計	単体	%	76.0	79.0	79.1
	国内 グループ計	単体+ 国内G	%	75.1	77.0	78.1
シニアエキスパート・マイスター率※7	単体	%	—	6.2	9.4	
シニア再雇用率	単体	%	90.0	97.1	93.1	

※5 各期株主総会終了時点、執行役員は2024年3月期より委任型へ変更、役員比率に含める
※6 カルビー、カルビー・イートークの合算で算出
※7 2024年3月期はシニアエキスパートのシニア全体に対する比率、2025年3月期はシニアエキスパート・マイスターを入れた比率

人的資本データ

多様で柔軟な働き方

指標	集計範囲	単位	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
年次有給休暇の平均取得日数	単体	日	13.8	14.6	14.4
育児休業制度の利用者数	単体計	単体	人	53	55
	男性	単体	人	13	21
	女性	単体	人	40	34
育児時短勤務制度の利用者数	単体	人	196	200	198
育児休業からの復職率	単体	%	100	100	100
女性育児休業の取得率	単体	%	100	100	100
男性育児休業の取得率	単体計	単体	%	23.2	31.3
	国内グループ計	単体+国内G	%	33.8	38.0
男性育児休業の平均取得日数	単体	日	10	57	46
子育て応援休暇※1取得率	単体	%	100.0	98.5	125.5
介護休業制度の利用者数	単体	人	2	2	5
介護時短勤務制度の利用者数	単体	人	1	2	4
月平均残業時間(社員)	単体	時間	13.4	14.1	13.8
副業の実施者数	単体	人	35	62	75

※1 配偶者が出産した従業員および養子縁組により子を持った従業員は所定の手続きを経て、有給休暇を取得することができる制度

健やかな心と体づくり

指標	集計範囲	単位	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
健康診断受診率	単体	%	100	100	100
二次検査受診率	単体	%	61.9	87.2	68.6
ストレスチェック実施率	単体	%	98.3	98.0	97.4
休業1日以上の労働災害	労災件数	単体	件	19	15
	度数率	単体		2.70	1.94
内部通報に基づく調査実施件数	単体計	単体	件	76	65
	国内グループ計	単体+国内G	件	104	96
内部通報に基づく懲戒件数	単体計	単体	件	5	5
	国内グループ計	単体+国内G	件	8	15
コンプライアンス研修への参加※2	単体計	単体	人	7,030	10,475
	国内グループ計	単体+国内G	人	8,560	12,375
	国内グループ実施回数	単体+国内G	回	7	12

※2 管理職向けの研修や全社実施のeラーニング受講などの合算