

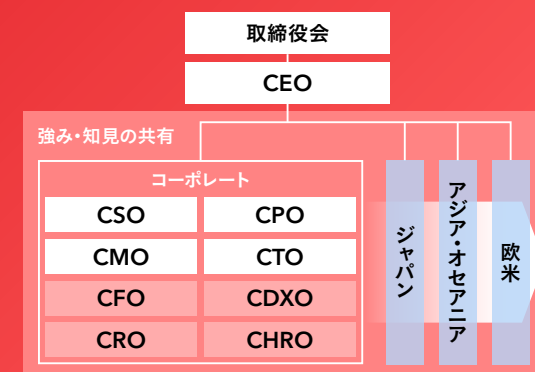
ビジョン実現に向けた経営体制・マネジメント力



経営体制の進化

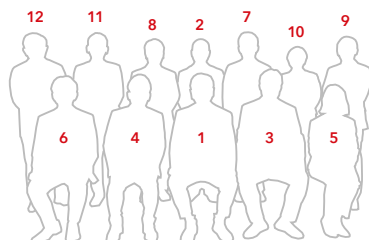
カルビーは前成長戦略「Change 2025」を契機に、従来の機能別の経営体制から転換し、製販物一体で迅速な意思決定を可能とする3リージョン制へ移行しました。これにより、地域特性に応じた戦略の実行と、カルビーの強みであるバリューチェーンの最適化を図っています。一方で、国内で培った知見や専門性を海外での成長へつなげるのが課題となる中、顧客起点での価値創造を担う経営チームを強化し、機能横断で全体最適の意思決定を行う体制へと進化してきました。さらに、コーポレート・ガバナンス改革も推進し、財務・マーケティング・グローバル経営など多様な知見を持つ社外取締役を拡充することで、監督機能の高度化にも取り組んでいます。

執行体制の設計



経営メンバー

注: 主要な役職のみを記載しています



- 1 江原 信
CEO (Chief Executive Officer)
- 2 井本 朗
CPO (Chief Production Officer)
兼 カルビー・ジャパンリージョン プレジデント
- 3 笠 啓英
CSO (Chief Strategy Officer)
兼 カルビー・欧米リージョン プレジデント

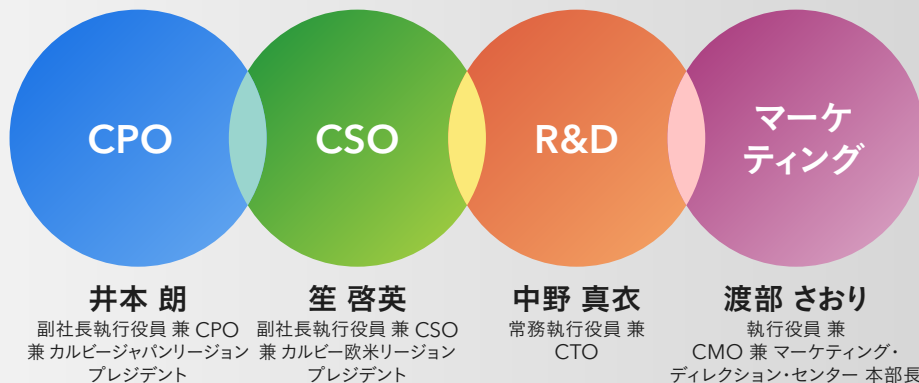
- 4 森岡 貞一郎
カルビー・アジア・オセアニアリージョン
プレジデント
- 5 中野 真衣
CTO (Chief Technology Officer)
- 6 植田 剛敏
カルビー・ジャパンリージョン EVP
(Executive Vice President)

- 7 田邊 和宏
CFO (Chief Financial Officer)
兼 CDXO
(Chief Digital Transformation Officer)
- 8 酒井 広
CRO (Chief Risk Officer)
- 9 人見 泰正
CHRO (Chief Human Resource Officer)

- 10 渡部 さおり
CMO (Chief Marketing Officer)
- 11 金光 幸夫
Calbee America, Inc. CEO
兼 カルビー・欧米リージョン CFO
- 12 田崎 一也
カルビーポテト(株) 代表取締役社長

2035ビジョン実現に向けた全社横断の実行力 ～CPO・CSO・CTO・CMOによる対話～

10年後を見据えた2035ビジョンを掲げ、グローバルな成長を目指すカルビー。その実現には、部門ごとの強みを磨きつつ、互いに持ち寄ることで、全社的な価値創造力を高める必要があります。



2035ビジョンが見据える、10年後の「食」のあり方

渡部 マーケティングの立場から10年後の「食」を見据えると、「自分らしさ」が一つのキーワードになると考えています。生活者の価値観はさらに多様化し、大切な人とゆっくり食事を楽しみたいときもあれば、忙しい中で効率的に栄養を摂りたいときもある。あるいは、気分を上げたい、集中したい、リラックスしたいといった、その時々状況や気分フィットした食を選ぶようになるでしょう。こうした多様な価値観に応えていくためには、おいしさは前提としつつも、情緒的価値や自己表現価値といった新たな価値を、どうやって商品に組み込んでいくかが問われると考えています。

井本 日本市場の10年後を考えれば、ライフスタイルや価値観の変化に加えて、人口構造の変化も大きな影響を与えます。少子高齢化が進む中で、一度にたくさん食べるのではなく、少量で手軽、そして楽しい食事へとニーズがシフトしつつあります。カルビーがこうした国内市場の変化に対応するためには、小ロット・小容量の生産体制や、多様な商品ラインアップを柔軟に提供できる仕組みを強化しなければなりません。一方で、東南アジアなど人口ボーナス期にある地域では事情が異なりますので、地域ごとに分けてそれぞれ戦略を考える必要があるでしょう。

笹 海外市場、特に北米では、食に対する自由度が高く、日本のような「一汁三菜」や「朝昼晩の三食」という定型にとらわれず、より柔軟に食事を楽しんでいます。2035ビジョン

に掲げるスナッキングというカルチャーも、そうした環境下で浸透してきていると捉えています。スナック菓子には「三食に追加して食べるもの」といったイメージもあるかもしれませんが、最近の生活者、特に若年層では、たんぱく質量や脂質量を計算しながら、「自分の状態を整えるための選択肢」として取り入れています。これからの10年で、日本でも健康意識の高まりとともに、そうした認識がさらに広がっていくと考えています。

中野 R&Dの視点では、10年後に向けたテーマが大きく2つあります。1つは時間栄養学といって、体内時計と代謝の関係から「いつ食べるか」に注目した考え方です。血糖値スパイクを抑え、集中力やパフォーマンスを高める食べ方の研究は、少量を適切なタイミングで食べるスナッキングと重なります。

2035ビジョン実現に向けた全社横断の実行力 ～CPO・CSO・CTO・CMOによる対話～

もう1つがパーソナライズフードです。生活者一人ひとりに最適化された食事を提供することが、健康志向はもちろん、心の豊かさにもつながります。これらのテーマの研究開発を進めることで、10年後の社会に求められる商品づくりに貢献したいと思っています。

10年後も強みを発揮するために、
価値創造力をバリューチェーン全体で強化

井本 カルビーの本質的な強みは、企業理念にもある「おいしさ」と「楽しさ」に尽きると考えています。いかに食の価値観が多様化しても、おいしくて楽しいものでなければ食べ続けられません。そうした根幹的な価値を実現しているのが、カルビー独自のバリューチェーンである「10プロセス」です。原料の調達から、お客様に商品をお届けするまでのすべてのプロセスに、私たちが長年にわたって蓄積した工夫やノウハウが込められている。それらがカルビーの成長を実現するための大きな資産だと思っています。

渡部 私はそこに加えて、社名に込められた「カルシウム＋ビタミンB₁」に象徴される健康価値、いわば「健やかさ」も大きな強みだと思っています。「おいしさ」と「楽しさ」を中核にしつつ、心と体の両面に対して健やかさをお届けするからこそ、お客様に選んでもらえると思っています。一方で、改めて強化すべきと考えているのが、時代を先取りした価値創造です。そのためには、お客様が何を考え、何を求めているかを詳細に把握しなければ

ならないので、今一度顧客起点に立ち返る必要があると考えています。

笙 新成長戦略「Accelerate the Future」で顧客起点を強く打ち出しているのは、まさにそうした価値創造を実現していくためです。実際にお客様と対峙し、お客様がどんな価値を求めているのかを知る、その価値を効率的にお届けするには何をすべきかを考えることが、新たな価値創造につながります。それは決して国内だけのことではありません。世界中の地域にそれぞれの食文化、食習慣がありますから、世界規模で考えないといけない。世界に価値を届けることを可能にするのが、知識や経験の「横展開」だと思います。

渡部 私も「横展開」は重要なキーワードだと思っています。近年のカルビーでは、マーケティング・ディレクション・センター（MDC）やグローバル営業部、グローバル商品開発部といった横断機能が整備され、国や部門を越えて知見を共有する動きが加速しています。こうした組織基盤の上でAIなど先端技術を活用して、各国・各部門で掘りだされた知見を「智の泉」として構造化し、全社に共有する仕組みができれば、笙さんが言われたような世界規模の価値創造が可能になると期待しています。

井本 新しい価値を創造するには、お客様や売り場の声からニーズを掘り起こすアプローチと、R&D部門が生み出す「突拍子もないアイデア」から逆算するアプローチがあります。これらを両輪として回していくためには、営業・マーケティング・R&Dが緊密に連携して、仮説を迅速に検証できる体制が必要



になります。近年ではDXの進展によって小売と連携したProof of Concept（概念実証：小さく試して、うまくいくか確認すること）が容易になっているので、そうした環境を活かして価値創造のスピードを高めていきたいと考えています。

中野 皆さんの話を伺っていて、私たちR&D部門も、もっと他部門と対話しなければと気づかされました。渡部さんたちマーケティング部門とは日頃から連携しているものの、営業との対話はまだまだ不十分です。今後は積極的にコミュニケーションを取って、生活者や売り場の視点を取り込まなければと思いました。一方で、井本さんの言われる「突拍子もないアイデア」を生み出す環境づくりも大切です。最近では、目の前の業務に追われて創造的な仕事のための時間が圧迫され、「アイデアを形にする楽しさ」を忘れがちになっているので、マーケティングや営業と一緒に新商品のアイデアを募る場を設けるなど、アイデア創出力を高めて、全社的な価値創造力の強化に貢献していきたいですね。

2035ビジョン実現に向けた全社横断の実行力 〜CPO・CSO・CTO・CMOによる対話〜

「カルビーらしさ」と「現地適合」の両立が
グローバルな成長を導く

笹

今後のカルビーの成長にはグローバル展開が不可欠であり、国内で培ってきた独自の強みを、いかに海外でも発揮していくかが問われています。とはいえ、これまでの海外での経験から、「日本で成功した商品・ノウハウを、そのまま海外に持ち込めばよい」という発想では通用しないことが分かっています。一口に「海外」と言っても、地域ごとに食文化や嗜好、市場環境などがそれぞれ異なります。地域ごとに顧客から求められている価値を把握し、商品として実現・提供していくのは、日本から指示するだけでできることではありません。技術・ノウハウを

持つ日本と、地域特性を理解する現地とが、しっかりとコミュニケーションを取って、何が求められているかを言語化し、これなら勝てるという成功確度を高めた上で開発・販売体制を構築していくことが重要です。この「成功確度」を高めるための鍵となるのが、マーケティングとR&Dではないでしょうか。

渡部

成功確度を高める上で、マーケティング面では先述したMDCが大きな役割を果たすと考えています。これまで国内、欧米、アジア・オセアニアの3つのリージョンが、それぞれ独立してブランドを運営していて、他のリージョンの動向を十分に把握できていませんでした。MDCがリージョン間を横断的にサポートし、連携することで、他の地域を参考にしながら、担

当地域での最適解を導いていきたいと考えています。そのために必要なのが、各地域で掘り出した強みや知見を平準化・構造化して、どの市場にどの力を再配分すべきかを判断できる仕組みを整えること。単なる情報共有に留まらず、グローバル全体で価値創造の効率を最大化するための「知の再構築」に取り組んでいきます。

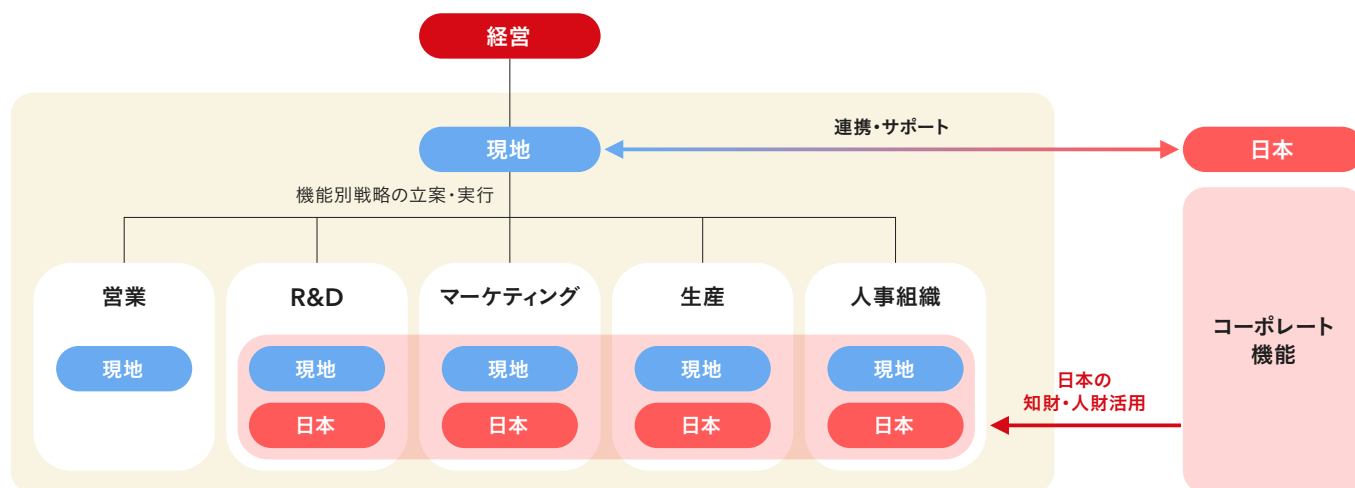
中野

グローバル展開におけるR&Dの役割は、カルビーが長年培ってきた技術やノウハウをベースに、技術やノウハウを各国や地域の嗜好に合わせて最適な形に調整することだと捉えています。例えば品質面では、日本基準をそのまま適用しては過剰品質になってしまう地域もあります。味わいの面では、日本だと素材そのものの味を楽しむ傾向がありますが、そのまま海外で展開すると「味がしない」と言われかねません。そこで、海外各拠点と連携しながら現地のニーズに合わせた商品開発を促進するため、2026年4月にグローバル商品開発部を新設しました。この体制のもと、私たちが大切にしている核となるものは守りながら、地域ごとの文化や嗜好に寄り添える柔軟性を持った商品開発を強化していきます。

井本

私たちが日本で培ってきた技術は、海外市場においても大きな価値を発揮すると確信しています。例えば、欧米では「健康」をイメージさせる商品が人気を集めていますが、実際に原材料や製法を見ると、本当に健康に役立つものか疑問が残る商品も少なくありません。その点、カルビーでは実際に自然素材を使って、素材の良さを引き出した高品質な商品を提供できますから、商品の魅力という点では競争力を発揮できる

現地と日本が一体となる能動的な戦略推進体制



2035ビジョン実現に向けた全社横断の実行力 ～CPO・CSO・CTO・CMOによる対話～

はずです。一方で、課題となるのが「売り方」です。企業規模や市場構造が異なる海外に、日本の営業ノウハウをそのまま移植できるかは未知数ですが、活用できる面もあるはずです。実際に世界的なリテラーとの取引においては、ジャパンリージョン内に新設したグローバル営業部がサポートする形で、カルビーの国内外の商品を世界に広げる動きが始まっています。

笹

井本さんが言われたように、日本で培ってきた「成功パターン」はたくさんあるはずですが、現状では暗黙知に留まっています。グローバル営業部が世界的なリテラーとのハブとなることで、それらを形式知として活用できるのはもちろん、新たな化学反応が生まれてくるのではないかと期待しています。カルビーがグローバル化を図る上で課題となるのは、そうした組織力の強化とともに、やはり人財の強化です。ここ10年ほどは、外部から海外経験のある人財を招聘する、いわば突貫工事的な面がありましたが、今後は内部の人財育成が重要であり、CHROや人事部門との連携のもと、人財育成のためのパイプラインを整備していきたいと考えています。

世界中の人々から愛される
“SNACKING COMPANY”へ

井本

今回、2035ビジョンの策定を機に各領域の責任者が改めて対話したことで、カルビーは「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。」という企業理念を忘れることなく、生活者にとって「なくてはならない存在」であり続けるべきという認識が共有されました。その意味ではすごく意義のある場だったと思います。これからの10年で社会環境やライフスタイルはさらに大きく変化するでしょう。そうした変化をしっかりと捉えつつ、素材加工・生産技術をはじめとした独自の強みを活かして、生活者の潜在的な課題を解決する食品メーカーであることに、こだわり続けたいですね。

渡部

2035ビジョンに掲げる世界の“SNACKING COMPANY”へという未来像は、間食・軽食市場のさらなる拡大を見据えたものです。そこでは「おいしさと楽しさ」に加えて、「健やかさ」や「自分らしさ」といった価値が求められますが、そうした価値観は、一見、新しいものに見えて、実はカルビーが創業以来、ずっと大切に続けてきたもの。その意味では「時代がカルビーに追いついた」とも言えるでしょう。時代の変化に無理に合わせようとするのではなく、これまで培ってきた基盤の上に新たな価値を追加していくことで、世界のスナッキング市場をリードしていくことができる。私たちはそれだけのポテンシャルを持っていると思います。

中野

R&Dの視点で言えば、今回の“SNACKING COMPANY”へという宣言は、単に「スナック菓子を提供する会社になる」という意味ではなく、「時間や場所、食シーンにとらわれないスナッキングという食体験を通して、健康や心の豊かさといった価値を、しっかりとエビデンスに基づき提供



していく」という意味で捉えています。スナッキングは単なるカテゴリではなく、生活者の状態や気分寄り添う新しい食のスタイルであり、食文化でもあります。カルビーはそのスタイル・文化を多様な商品で支える存在を目指しており、そこに技術面で貢献するのが私たちR&D部門の役割だと思っています。

笹

皆さんが言っているように、スナッキングとは形あるものではなく、生活者の日々の行動の中に自然に入り込む、いわば「状態」のようなものであり、食習慣です。10年後のカルビーが目指す“SNACKING COMPANY”も、まさに生活者の身近なところで、気づいたら自然と日常に溶け込んでいるような、フレンドリーな存在として認知されるものだと思います。「カルビーの商品は本当にフレンドリーだ」と、世界中の人々に感じてもらい、長く愛されるようなブランドにしていきたいことが、私たちの目標であり、使命だと言えるでしょう。

2035ビジョン実現に向けた執行と監督の視点 ～CEO・社外取締役による対話～

“SNACKING COMPANY”への進化を掲げ、新たな成長に踏み出したカルビー。執行と監督、それぞれの視点から、中長期的な企業価値向上への課題と展望を語ります。



価値創出のためにリスクを恐れない イノベーションが必要

宮内

イノベーションという言葉は技術革新と捉えられがちですが、それは要素の一部にすぎません。既存の枠組みにとらわれず、新しい価値を生み出すこそイノベーションの本質であり、企業経営の基本です。カルビーが成長を続けてこられたのも、まさに新しい価値を創出してきたからです。ばれいしょの価値を磨くことは重要ですが、その延長線上だけでは新たな成長機会を見出しにくくなっていると感じています。

江原

これまでのカルビーは、ばれいしょに徹底的に向き合うことで価値を磨き上げてきました。しかし、昨今は気候

変動の影響が無視できないレベルになり、安定調達にも不確実性が生じています。ばれいしょビジネスが当社の根幹であることは変わりませんが、そこだけに依存している状態は、安定成長を目指す上ではリスクになりかねません。今後も持続的に企業価値を高めていくには、事業の幅を広げるためのイノベーションが欠かせませんし、それは従来の発想の延長では生まれません。これからのカルビーに求められるのは、新しい発想で価値を見出していくことであり、私たちが“SNACKING COMPANY”への転換を進める理由もそこにあります。

宮内

現在のカルビーは、一つの岐路に立っていると感じています。“SNACKING COMPANY”という方向性を示したことは、事業の幅を広げていくという意思が感じられ、ごく

自然な判断だと受け止めています。今後、カルビーに問われるのは、この新しい方向性の実現にリスクを取ってでも踏み出しているか、そして生活者の選択に寄り添う価値提供といかに整合性を取るか、この2点だと思います。

江原

スナッキングという言葉には、まさに従来のスナック菓子の枠を広げていこうという意味があります。生活者が食に求める価値や、その価値を提供する手段は、もっと多様であってよいはず。カルビーは世代ごとの嗜好の変化を読み取り、しっかりと需要を取り込むとともに、例えば日本で続けてきた食育を北米でも始めるなど、スナック菓子の価値を広げる取り組みも強化しています。食の選択肢を広げる一方で、安心して食べられる品質を守り抜く姿勢は徹底しています。ものづくりに誠実で、強い

2035ビジョン実現に向けた執行と監督の視点 ～CEO・社外取締役による対話～

こだわりを持つカルビーだからこそ、健康志向と、新しさや楽しさを求めるニーズの両方に向き合うことができると考えています。

マクロ視点での議論を深めるガバナンス強化

宮内

カルビーの経営は非常に堅実だと感じており、その点は評価しているものの、もっとリスクテイクしてもよいのでは、とも感じています。そのためにも、もっとマクロな視点で議論すべきですが、日本企業の取締役会は、会社法の構造上、どうしてもミクロの議論に入り込みがちです。カルビーでも、海外戦略などの大きなテーマについては、断片的な議論に留まらず、よりマクロを重視する必要があるでしょう。

江原

「もっとリスクを取るべき」という指摘は継続的にいただきしており、背中を押していただいている感覚があります。マクロ視点に立った中長期的な議論が必要との指摘を踏まえ、今期からはそうした議論も深める形に見直しました。今回のガバナンス強化※によって、日常的なオペレーションは執行側が責任を持ち、中長期の方向性や大きな判断については取締役会がガバナンスを効かせるという健全な構造が整いつつあると考えています。

※詳細はP.50「コーポレート・ガバナンスの強化」をご参照ください

宮内

もともとカルビーのガバナンスは、日本企業では先端的な水準にあると評価していましたが、今回の強化で、指名委員会は社外取締役だけの構成とし、指名委員会、報酬委員会の議長を社外取締役とすることで、両委員会の独立性が

高まりました。また、アジェンダを社外取締役が設定するようにしたことで、今までとは違った視点での議論も活発化するなど、形だけでなく実効性においても進化しています。

成長への挑戦を促す風土・環境づくり

宮内

企業価値を中長期的に高めていくには人財育成が重要だと言われます。そこに異論はありませんが、順番を間違えてはいけません。企業は人を育てるために存在しているのではなく、育った人の力で価値を生み出すために存在しています。ですから、まずは従業員が自然に育っていく仕組みや環境を整備すべきでしょう。個人的には、経営の後継者についても、整然としたプロセスで育成するのではなく、組織の中から自然に現れてくるものだと考えています。日本には米国のようなエグゼクティブ市場がなく、外部登用の成功率も高くありませんから、社内に候補者が一人でもいれば十分で、その候補者が力を発揮できる環境を整えるべきです。

江原

そうした観点からカルビーの人的資本を評価すれば、新卒と中途の比率が半々ほどで、中途入社でも違和感なく受け入れられる職場風土は、大きな強みと言えるでしょう。ただし、真面目で慎重な文化が根強いだけに、時間が経つと新しく加わった人財も同じ空気に染まり、挑戦の度合いが弱まる傾向にあります。勝てる組織になるためには「向こう傷を恐れない」精神が大切なので、もっと従業員にトライ&エラーを促していく必要があると思っています。



宮内

価値創造を続けるには、新しいことに挑戦し、失敗を許容する文化が根付くことが欠かせません。そうした実例が組織内に積み重なっていけば、自然と挑戦する方向へ進んでいくはずです。カルビーが長年にわたり成長を続けてきたのは、新しい価値を創造し続けてきたからこそです。分岐点にある現在は、過去の延長では成長が難しい局面を迎えており、新たな方向性を見極め、リスクを取って進むことが求められています。そのためにも、従業員が安心してリスクテイクできる環境づくりが重要になります。

江原

おっしゃる通り、従業員が成長に向けた挑戦を続けていけるような環境や風土をつくることは、私の責任だと考えています。そのためには、一人ひとりがより強い危機感を持つことが必要です。若い世代は国内市場の変化を肌で感じており、従来の成長性を維持することが難しいという認識が広がりつつあります。そうした危機感が、海外での成長に挑戦する意志につながっていると感じています。今後も挑戦への意欲を喚起できるよう、「成長」をキーワードに、組織全体の熱量を高めていきます。