

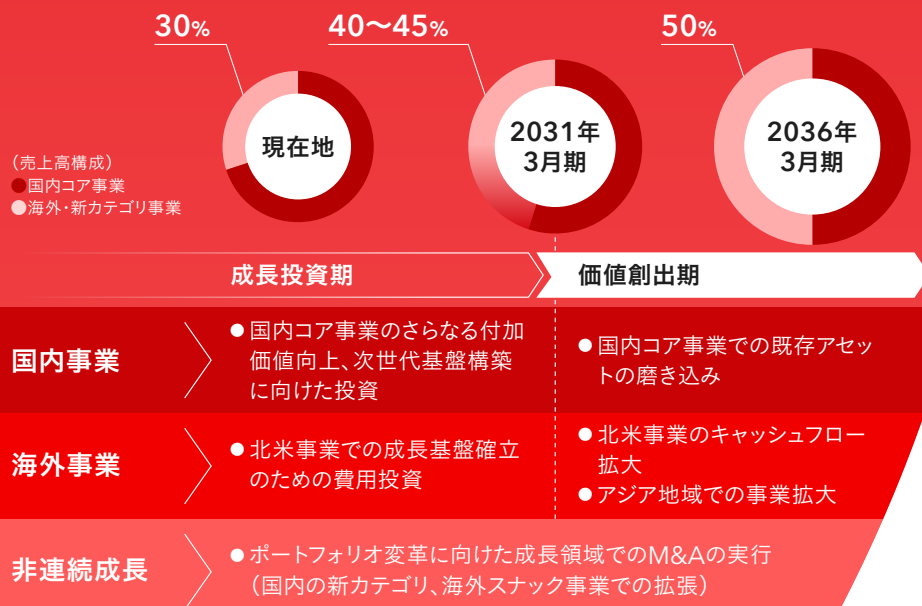
成長戦略

2035年成長戦略スローガン

Accelerate the Future ～Smiles from all our stakeholders～

世界中の笑顔に寄り添い続けるべく、
商品・サービスの提供領域の拡張、新たな価値の創造によって
企業価値の向上を目指します
また、グループ全体の持続的成長とレジリエンス強化を実現します

2035年に向けた事業成長とポートフォリオ変革

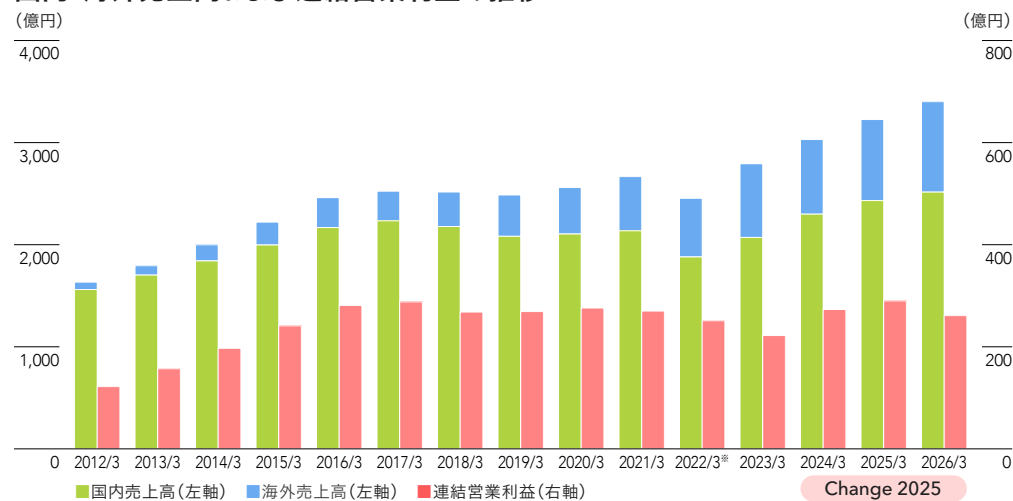


成長戦略の概要

成長の軌跡と質的成長への転換

上場以降、当社は国内収益基盤の再構築、海外展開の拡大、重点地域への投資やM&Aを通じて、ステージに応じて戦略を進化させ、成長を追求してきました。2012年3月期から2017年3月期にかけては、販売力強化や工場稼働率の向上により国内コア事業が成長を牽引するとともに、海外においても展開を進め、売上高を着実に拡大しました。2018年3月期以降は、海外の重点4地域を中心に投資やM&Aを推進し、海外売上高比率が上昇しました。一方、新型コロナウイルス感染症拡大の影響や原材料コスト高騰などの市場環境影響を受け、営業利益の面では伸び悩み、国内コア事業における量的拡大の収益モデルの限界という構造的課題が残りました。こうした状況を踏まえ、前成長戦略「Change 2025」では収益力強化、ポートフォリオ変革、事業基盤強化を進めるとともに、持続的成長に向けた事業構造の転換に取り組みました。

国内・海外売上高および連結営業利益の推移



国内コア事業の量的拡大が
成長を牽引

国内の工場稼働率が逼迫、
成長鈍化

事業構造
改革による
収益基盤強化

※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

成長戦略の概要

前成長戦略「Change 2025」の成果と課題

「Change 2025」の成長ガイダンスについては、3カ年オーガニック売上成長率は達成し、連結営業利益成長率も目標に近い水準となりましたが、2026年3月期のROEは未達となりました。2024年3月期、2025年3月期に過去最高の業績を達成したものの、2026年3月期の北海道産ばれいしょ収量減の影響を海外事業でカバーしきれませんでした。

国内コア事業においては、機動的な価格改定とブランド価値向上を通じて量から質への転換を進め、収益力の強化に取り組みました。海外事業では、各地で基盤強化を進めて地域ポートフォリオを拡充したものの、期待した成長水準に届かず、中長期の成長を牽引する海外経営基盤の確立には至りませんでした。結果として、ポートフォリオ変革は道半ばに留まりました。新規領域では、食と健康領域の「Body Granola」の認知拡大が着実に進捗しました。

前成長戦略「Change 2025」の成長ガイダンス／主要KPI実績

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2024年3月期～ 2026年3月期	成長ガイダンス (3カ年)	達成度
オーガニック売上成長率	+8%	+6%	+5%	+6.8%	+ 4～6%	◎
連結営業利益成長率	+23%	+6%	△10%	+5.6%	+ 6～8%	△
ROE	10.9%	10.5%	8.3%	—	10%以上	×
国内営業利益成長率	+22%	+9%	△15%	+4.0%	+ 6～8%	×
海外売上高比率	24%	25%	26%	—	30～35%	×
新規領域売上高比率	4.3%	4.3%	4.8%	—	5%	△

新成長戦略「Accelerate the Future」で目指す2035年への道筋

2026年4月に始動した新成長戦略「Accelerate the Future」では、変革のスピードを高めながら、商品・サービスの提供領域拡張と新たな価値創出を通じて企業価値の向上を図ります。グローバルに価値を届ける企業として、経済価値と社会価値の両立も推進していきます。

財務健全性を維持しながら、「稼ぐ力」「資本効率」「成長期待」の向上に取り組み、持続的な企業価値向上を実現していきます。国内コア事業ではEBITDAマージン、海外事業ではEBITDA額を重点指標とし、収益力の向上を通じて成長投資と事業基盤の強化につなげます。

新成長戦略「Accelerate the Future」の成長ガイダンス

			2024年3月期 ～2026年3月期実績	2027年3月期 ～2031年3月期 (成長投資期)	2032年3月期 ～2036年3月期 (価値創出期)
経済価値	稼ぐ力向上	オーガニック売上成長率	+7%	+7%～	+7%～
		EBITDA成長率	+8%	+10%～	+10%～
		EBITDAマージン	12.7% (2026年3月期)	14%～ (2031年3月期)	16%～ (2036年3月期)
	ポートフォリオ変革	成長領域 (海外・新カテゴリ) 売上高比率	31% (2026年3月期)	40～45% (2031年3月期)	50% (2036年3月期)
	資本効率向上	ROE	8.3% (2026年3月期)	10%～ (2031年3月期)	15% (2036年3月期)
		純利益成長率	+5%	+10%～	+14%～
		ROIC	8.0% (2026年3月期)	8%～ (2031年3月期)	13%～ (2036年3月期)
社会価値	従業員	人的資本経営の強化	カルビー人的資本インデックス 79.90(2025年3月期) → 81.28(2031年3月期)		
	社会	サステナビリティ経営の推進	5つのマテリアリティに基づく重点テーマ (P.44「マテリアリティ(機会・リスク等)一覧」参照)		

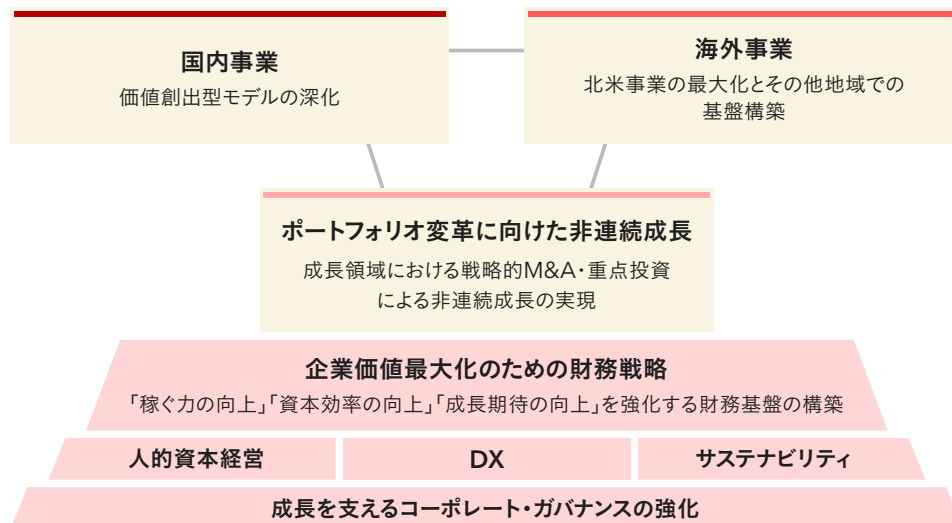
成長戦略の概要

事業成長とポートフォリオ変革の重点

2035ビジョンで掲げる世界の“SNACKING COMPANY”の実現に向け、カルビーは食のよこごびを届ける領域を、従来のスナック菓子・シリアル食品から間食・軽食市場へ広げていきます。その起点となるのは、顧客起点で価値を創出する発想への転換です。これまでのプロダクトアウトから脱却し、お客様のニーズや食シーンを深く捉え、ブランドポジションを明確にすることでブランドを強化するとともに、オペレーション力も高めていきます。地域・ニーズ・商品軸で新たな価値を創出し、既存事業の強化と新たな成長を推進します。

こうした取り組みを通じて、国内中心の事業構造から、海外・新カテゴリが成長をけん引するポートフォリオへ転換します。2031年3月期には海外・新カテゴリ事業の売上高比率40～45%、2036年3月期には50%を目指します。その実現に向けて、2027年3月期からの5年間を「成長投資期」と位置づけ、国内事業では高付加価値・高収益の商品ポートフォリオへ進化させ、キャッシュ創出力を高めます。海外事業では、スナッキング需要が大きく強みが活かせる北米を重点地域とし、国内で創出したキャッシュを成長基盤確立のために投下し、事業拡大を図ります。加えてM&Aなどの非連続成

5カ年重点方針(2027年3月期～2031年3月期)

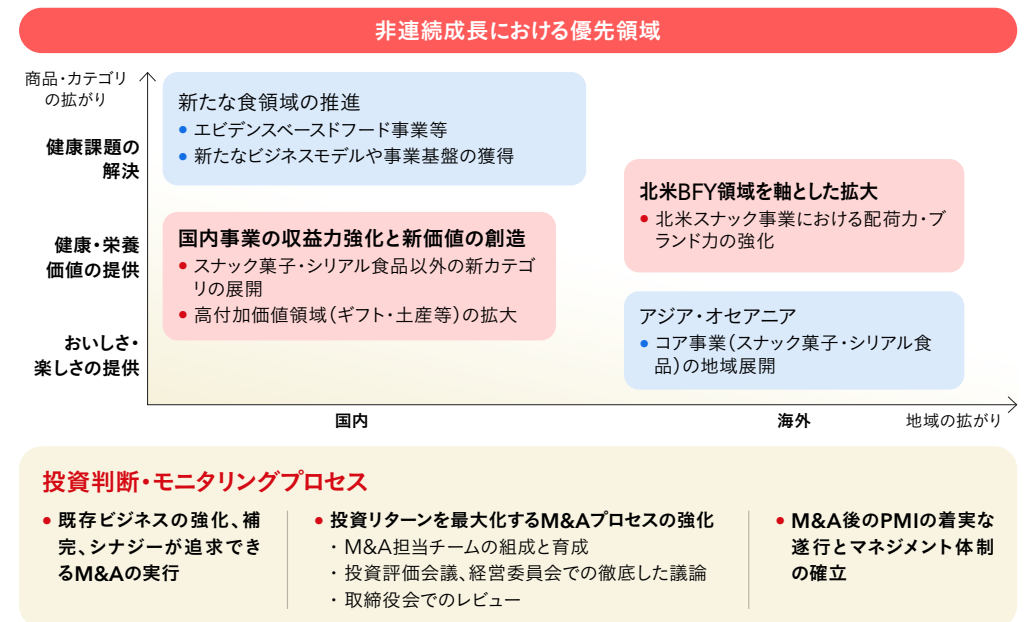


長も活用し、持続的な成長とレジリエンス強化を実現します。

非連続成長とM&Aの基本方針

カルビーは、既存事業での成長に加え、事業成長を加速させる手段としてM&Aを積極的に活用していきます。今後5年間で累計1,000億円以上の投資を想定し(P.37「財務戦略」参照)、北米におけるBetter For You (BFY) スナックの強化、新カテゴリやギフト・土産による国内事業の拡張を優先領域としています。これらの領域において、既存事業との補完性やシナジー創出が見込める案件を中心に、非連続な成長機会の獲得を図ります。

また、投資の確度とリターンを高めるため、投資推進体制および投資判断・モニタリングプロセスを強化します。M&A担当チームの組成・育成、投資評価会議や経営委員会での徹底した議論、取締役会でのレビューを通じて投資判断の質を高めるとともに、M&A後のPMIを着実に遂行できるマネジメント体制を整備し、投資価値の最大化を目指します。



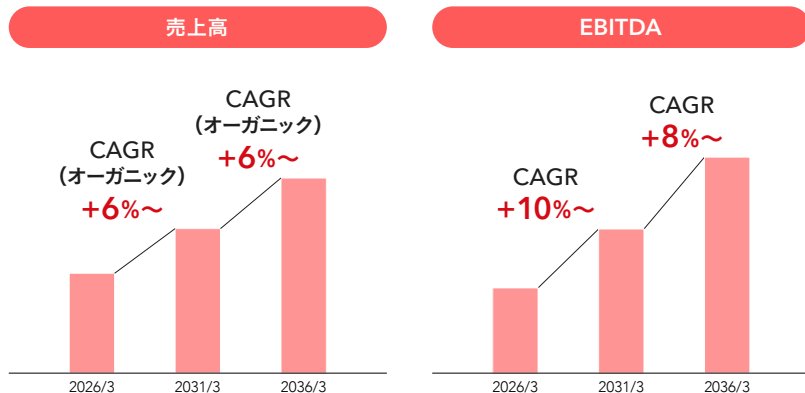
国内基盤の強化

国内事業の基本戦略

カルビーの国内事業は、お客様に支持されるロングセラーブランドを多数擁しているものの、中長期的な視点で市場を見れば、成熟化や人口減少などを背景に成長の鈍化が予想されます。こうした環境変化を踏まえて、当社は量的拡大から収益力拡大への転換を推進してきました。前成長戦略「Change 2025」の3年間では、「全社マーケティング改革」「利益構造改革」「営業改革」という3つの改革を推進し、収益性を高める事業基盤を整備しました。

新成長戦略「Accelerate the Future」では、前成長戦略で強化された基盤の上で、「顧客起点での価値創出」「オペレーション力の強化」「新カテゴリへの拡張」という3つの取り組みを展開し、価値創出型のビジネスモデルを深化させることで、収益率の最大化を図ります。

国内事業の成長ガイダンス



顧客起点での価値創出

前成長戦略における成果・課題

人口減少や市場成熟化により成長の質がより重要となる中で、価格競争から脱却するためには、商品の価値やブランドの魅力を改めてお客様にお伝えし、選ばれ続ける関係を築く必要があります。そうした認識のもと、前成長戦略の3年間では、「全社マーケティング改革」において、価値創出のアプローチとして「商品起点」から「顧客起点」への転換を進めてきました。

従来の商品起点によるアプローチは量的成長を前提としたもので、新商品投入や販促活動による売上拡大は期待できるものの、いくつかの限界が見えてきました。まずは、顧客接点が購買時のみに留まってしまい、継続的な関係を築きにくいこと。次に、ニーズや要望、購買理由などの顧客理解が表層的なものになりやすいこと。さらに、売上拡大が品数や施策量に依存しやすく、成長の質が高まりにくいことです。これら3点を踏まえ、当社が今後もお客様に選ばれ続けるためには、顧客価値を起点と

した発想・行動への転換が課題だと考えました。

一例として、ルビープログラム※(137万ダウンロード:2026年7月末時点)を展開しています。商品の購入・消費後も楽しみが続く仕組みとして展開したことで、お客様との接点を生み出す基盤へと進化しています。このルビープログラムを通じお客様の行動やご意見を直接把握することで、顧客理解は断片的なものから継続的かつ立体的なものへと変化しました。このほかにも、SNSやファンサイトなどのデジタル接点の拡充に加え、ファンミーティングなどリアル接点との連動も強化することで、熱量の高いお客様との対話機会を増やしています。こうした取り組みを通じて、お客様の声を商品開発やマーケティングに反映し、お客様と価値を共創する仕組みを発展させています。

お客様との接点は拡大し、顧客理解も深まりましたが、一方で収集した情報を体系的に分析し、お客様の潜在的な価値観や利用シーンまで捉えることには課題が残っています。さらなる成長に向けては、お客様の行動や声を把握するだけでなく、その背景にある顧客インサイトを深く理解し、新たな価値創出へとつなげていくことが重要だと考えています。

※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つの取り組みにより、価値創出型モデルを深化し、収益率を最大化

- **顧客起点での価値創出**で商品ポートフォリオを変革し、国内事業のレジリエンスを高める
- DXも活用したビジネスモデルの進化で、**オペレーション力の強化**を図る
- 既存のスナック菓子、シリアル食品を超え、強みを活かした**新カテゴリへの展開**を進める

新成長戦略の重点施策

新成長戦略では、間食・軽食市場の変化を見据えながら顧客インサイトを起点として、重点的に取り組むべき4つの市場を定義しました。

1つ目が、「たのしくてがるに」をキーワードとした「既存市場」です。ここでは、ゆとり時間の減少や情報疲れなどを背景に、低価格帯の充実やマルチパックなど提供形態の拡充により、圧倒

国内基盤の強化

的なシェアの維持を図ります。2つ目は「とくべつなひととき：プチ贅沢市場」です。定番商品への飽きや関心低下を踏まえて設定した市場で、「自分へのご褒美」となる高付加価値・高利益の商品創出を目指します。3つ目が「くらしすこやか：健康市場」です。健康意識の高まりに応えるべく、心身の健康を支える機能を備えた商品を提案します。そして4つ目が「たいせつなひとへ：ギフト・土産市場」です。プレゼントなどリアルなコミュニケーションが再評価される中で、ギフト価値の高い商品開発と併せて販売チャネルも開拓します。

これらの市場を定義したことで、従来は「間食市場」と一括りに捉えていたものが、お客様のニーズや利用シーンに応じて、より詳細に捉えられるようになりました。その結果、どの領域でどのような価値を提供すべきかが明確になり、商品開発や販売・販促手法などの高度化につながると考えています。

今後の戦略としては、引き続き既存市場を深耕するとともに、これまで十分に需要を取り込めていなかった他の3市場へのチャレンジを強化することで、単価が高く収益性の高い商品ポートフォリオへの転換を進めていく方針です。そのため、上記の市場ごとに顧客インサイトを起点とした商品開発とマーケティングの仕組みを強化します。加えて、お客様の声や行動データを継続的に分析しながら、高付加価値商品の強化や新たなチャネルの開拓を進めていきます。

なお、具体的な施策の立案にあたっては、マーケティングをはじめ、販売、生産、物流などの関係部門が連携し、互いの理解と納得感を高める仕組みを構築しています。これにより、商品開発から売り場づくりまでを一貫させた価値創出を実現します。

顧客価値で磨く4つの市場戦略

国内の社会課題・変化	スナック菓子・間食に求めるニーズに応じた4つの市場戦略	
- ゆとり・家族と過ごす時間の減少 - 大量で複雑な情報への疲れ	 たのしくてがるに（既存市場）	圧倒的シェアの維持 低価格帯の拡充、マルチパックなどの形態拡充
定番品への飽き、スナック菓子への興味・関心の低下	 とくべつなひととき（プチ贅沢市場）	高利益商材の創造 自分へのご褒美としてのハイライン商品の拡大
健康管理、セルフケア意識の高まり	 くらしすこやか（健康市場）	新機能価値の提案 スナッキング習慣を後押しする商品等の拡充
リアルでのコミュニケーション価値の再評価	 たいせつなひとへ（ギフト・土産市場）	新たなチャネルの開発 新たなセイボリースナックギフト開発とチャネル開拓

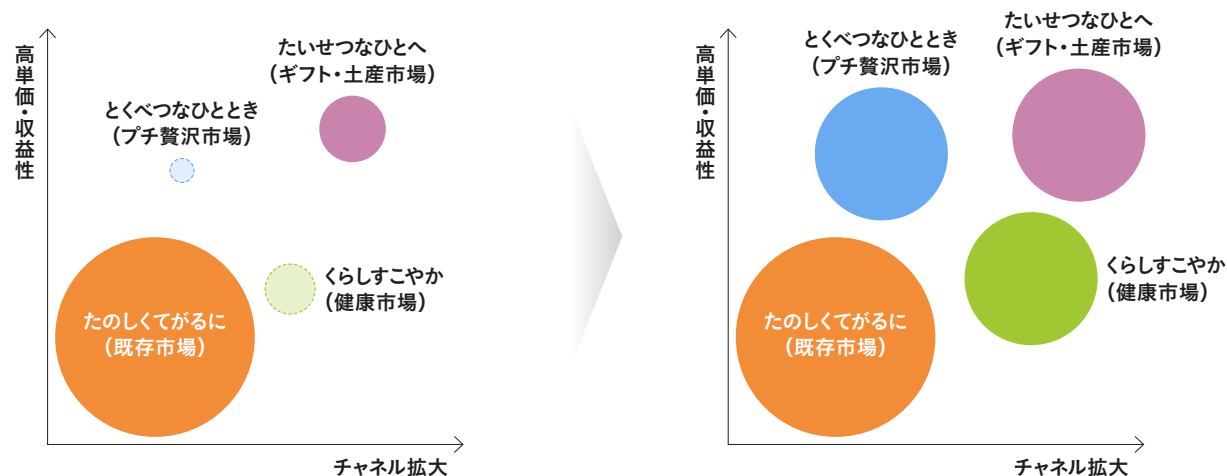
マーケティング・セールス改革

- プロダクト中心から顧客インサイトを起点とした活動（売り場、売り方）へと変革
- カルビーの価値（おいしさ、楽しさ、健やかさ）訴求によるオケーションの拡張
- 新商品を生み出す商品企画・開発の仕組み構築

2035年に実現する商品ポートフォリオ

既存市場から価値提供領域を拡げ、単価が高く収益性の高い商品ポートフォリオを成長させる

販売kg単価のUP



国内基盤の強化

オペレーション力の強化

前成長戦略における成果・課題

前成長戦略では、収益力強化に向けた利益構造改革を推進しました。その原動力となったのがDXの活用です。バリューチェーン全体の最適化を図るための「S&OP※1の導入」、製造プロセスでの生産性を高める「工場DXの推進」と、製販両面でのDX推進により、全社規模でオペレーション力が高まり、収益性が改善しつつあります。

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

①S&OPによる利益構造の改善

S&OP体制の構築により、SKU※2単位で利益構造が可視化され、商品ごとの収益性に基づくマネジメントが可能となりました。具体的には、採算性の低いSKUについては「製造方法・製造拠点の変更」「価格改定」「廃止」という3つの選択肢から改善を実施。SKU数自体についても目標値を定めて削減を進め、国内事業全体で単価・粗利が改善しています。

加えて、S&OPを支える原料調達から販売までのプロセス全体を最適化するためのシミュレーション基盤として「C-BOSS※3」を構築しました。すでに工場稼働率が上限に達し、限られた設備・原料を活用しながら収益を最大化するには、需要変動や収益性を踏まえた高度な意思決定が必要です。C-BOSSの構築により、複数のシナリオを比較できるようになり、より適切な経営判断を早期に導けます。

S&OPのさらなる高度化に向けては、需要予測精度の向上や、予測を踏まえた売り場の実現力を強化することが課題です。C-BOSSに関しても、初期的な構築が完了した段階であり、本

格活用を通じて精度と実効性を高めていく必要があります。

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

②工場DXによる生産性の向上

当社では、工場DXを単なる作業のデジタル化ではなく、オペレーションモデルの転換と位置づけており、省力化・効率化と働きやすさの両立を目指すことで、生産性の向上はもちろん、将来的な働き手不足のリスクへの対応を進めています。

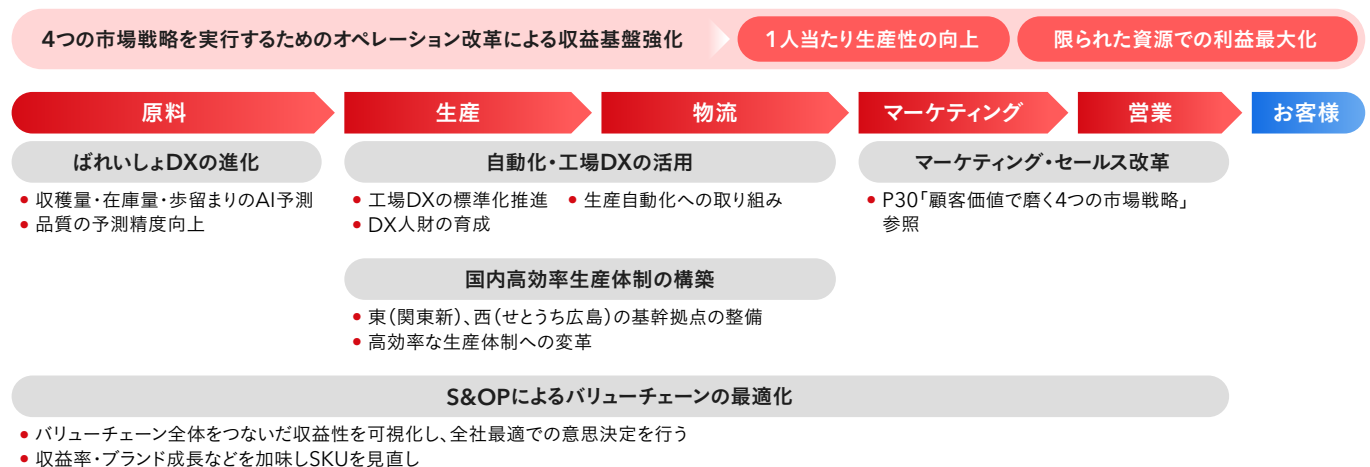
前成長戦略では、関西びわこ工場をモデルとしたPoC※4の成果を各工場へ横展開しました。現在は、複数工場においてIoT基盤を活用した稼働データの収集、生産指標管理の自動化、日報のデジタル化などが実現され、現場主導の改善活動に活かされはじめています。また、DXによるデータ分析に現場改善のアプローチを加え、製造現場の課題を解決できるDX人材

の育成も進めています。

これまでの取り組みにより、人による確認作業をデジタル技術がサポートすることで、ミスの防止や作業者の心理的負担軽減といった効果が表れ始めています。一方で課題は2つあります。1つ目は、「データの全社統合・リアルタイム化」です。現状では工場単位・日次単位での活用に留まっており、生産・需給・物流をつなげたオペレーション全体の最適化には改善余地があります。2つ目が、「現場オペレーションとの連動」です。C-BOSSにより、最適な計画立案ができるようになりつつありますが、計画と現場の設備・人員・制約条件を連動させる精度に改善余地があります。また、最新鋭のせとうち広島工場を進めるデータ活用・自動化を前提としたオペレーションモデルを各工場へ横展開していくことも今後の課題です。

※4 PoC: Proof of Concept (概念実証)の略で、新しい技術・アイデアの効果を限定的な範囲で検証すること

バリューチェーンにおけるオペレーション改革



国内基盤の強化

新成長戦略の重点施策

新成長戦略では、前述した市場戦略を実行するため、前成長戦略で整備した基盤のもと、オペレーション改革による収益基盤の強化を図ります。引き続きDXに注力して取り組み、「経営の意思決定と現場オペレーションを直結させる仕組み」に進化させることを次のステップと位置づけています。

オペレーション改革の対象は、原料調達から生産、お客様にお届けするまでのバリューチェーン全体です。まず原料調達領域では、気候変動や農業構造の変化といった上流リスクに対応するため、「ばれいしょDX」を強化。AI予測によるばれいしょ歩留まり・品質の最適化を図ります。

生産領域では、工場DXをさらに推進。設備・品質・人作業のデータを統合して、異常予兆検知や自動運転の高度化を図り

ます。加えて、日報・帳票業務の自動化や、「これまでの経験に依存した工場」から「データが異常予兆や改善機会を可視化し、最適な判断を支援する工場」への転換を図ります。また、関東新工場とせとうち広島工場の東西2拠点を軸に高効率な生産体制を構築し、供給能力の強化と、東西での「需給ねじれ」の改善による物流効率の向上を図ります。

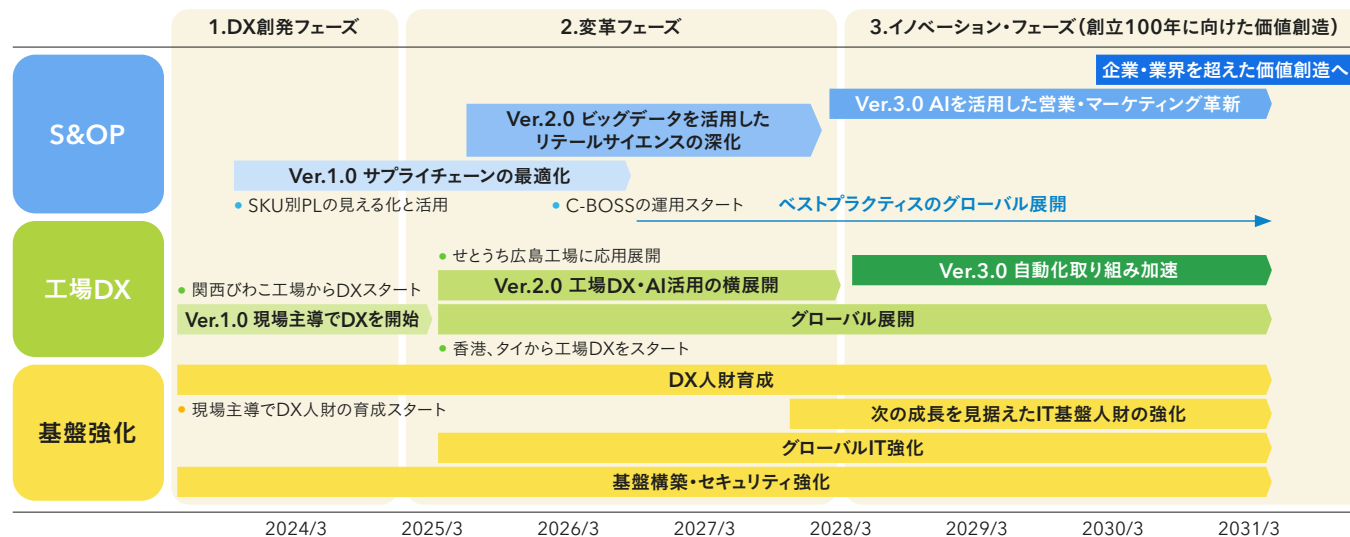
物流領域では、最適需給オペレーションの確立により、積載率向上と欠品・不良在庫の削減を図ります。また、物流環境の変化に対応するため、自動倉庫の運用やAI活用による工数改善などに取り組みます。

これら各領域での取り組みに加え、S&OPの活用によってバリューチェーン全体の最適化を推進することで、従業員1人当たりの生産性を高め、限られた資源での利益最大化を実現していきます。

新カテゴリへの拡張

新成長戦略では、国内事業の持続的な成長に向けて、当社が強みを発揮できる新カテゴリへの事業拡張を加速させます。パーソナライズや健康志向など多様化する価値観を捉え、個別ニーズや科学的根拠に基づく商品・サービスの提供を強化します。例えば、個人の腸内フローラ検査結果をもとにグラノーラを提案する定期購買型パーソナルフードプログラム「Body Granola」(D2Cサービス)では、健康ニーズに応える新たな顧客価値を創出しています。また、スナック菓子やシリアル食品の枠を超えて商品軸を拡張し、甘しょや冷食事業の拡大に加え、提携やM&Aも活用しながら新たな事業領域を広げます。さらに、日本で認知度の高いブランドを持つペルフェッティ・ヴァン・メレ社との独占販売代理店契約など、他社との共創による市場・顧客接点の拡大を図ります。

2030年に向けたDXロードマップ



強みを活かした事業拡張

ニーズの拡がり
パーソナライズ、
エビデンスベースドフード

Body Granola
パーソナルフードプログラム
Body Granola

商品軸の拡がり
スナック菓子・シリアル食品に
留まらないカテゴリ

ポテセラ
焼きいも、干しいも

FRISK clear breath
清涼菓子、キャンディ

冷凍食品

海外成長の加速

海外での経験が示す成長の道筋

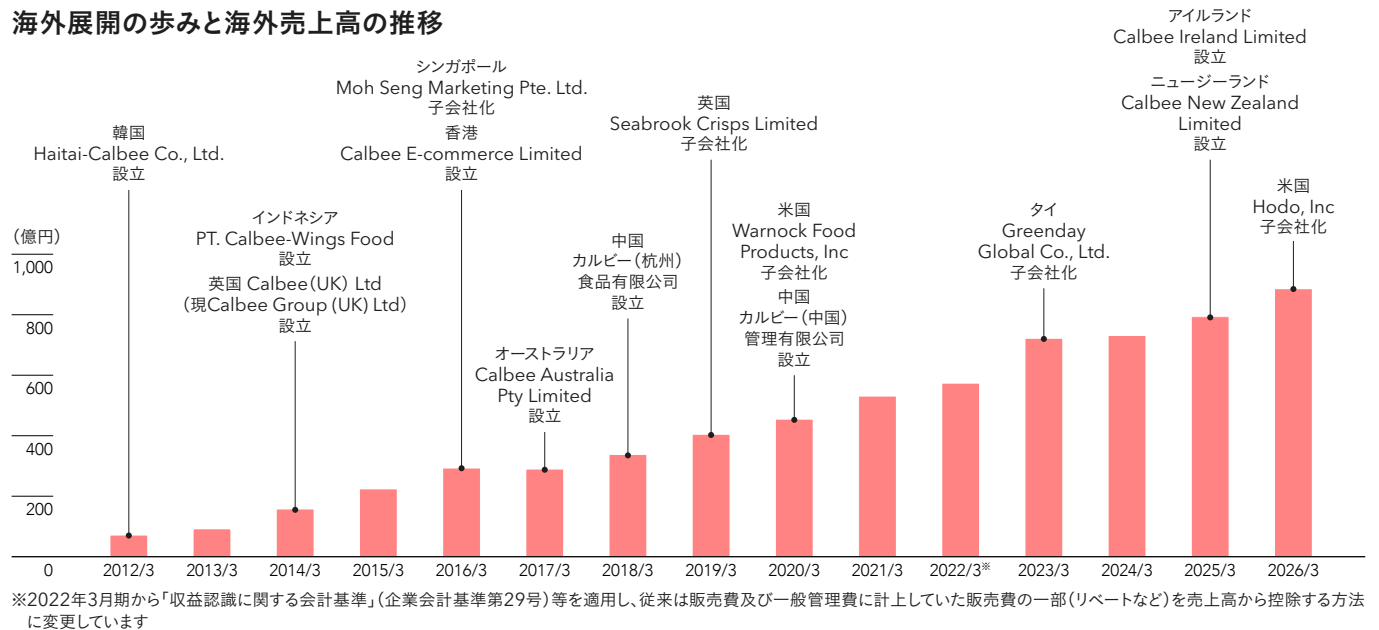
カルビーは、2011年以降、国内事業で創出したキャッシュを原資に海外展開を本格化させ、各国パートナーとの協業を通じて事業基盤を拡大してきました。一方で、人財不足や事業分散により成果が伸び悩む局面もあり、成長が難しい拠点を整理し「選択と集中」によるポートフォリオ再構築を進めました。北米・英国ではM&Aも組み合わせながら商品ポートフォリオを拡充し、中国では合併解消後にEコマースからの再スタートを図りました。また、タイを輸出商品の生産拠点として活用するなど、地域最適からグローバル最適へと視点を広げています。これらの取り組みを通じて蓄積した知見を各国へ展開し、基盤機能の強化と資源配分の最適化を進めることで、持続的な成長を実現するグローバル企業への進化を図っています。

海外事業の基本戦略

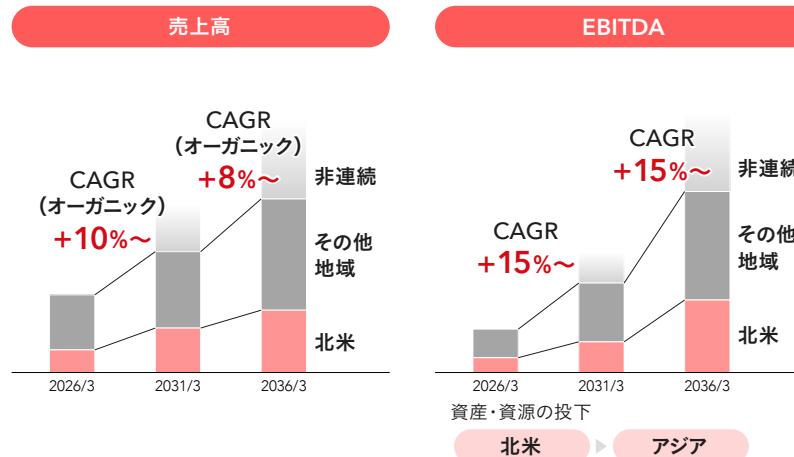
海外事業の中でも、次の10年の成長ドライバーと位置づけているのが北米です。この地域は、市場規模が大きい上、スナッキング需要が高まっており、さらなる拡大が期待できます。また健康志向の高まりを背景に、素材や品質を重視する需要が拡大しています。カルビーがこれまで培ってきた「自然素材や品質へのこだわり」はこうした市場ニーズと親和性が高く、強みを発揮できる市場だと考えています。

こうした理解のもと、新成長戦略では資源配分の優先順位を明確にし、成長機会と当社の強みを踏まえ北米市場を重点地域に選択しました。前半の5年間は北米への投資を優先し、M&Aも活用しながら売上を最大化を図り、海外事業全体の成長を牽引します。一方で、中国を含むその他地域では既存アセットを効率的に活用し、中長期的な視点で成長機会を創出します。

海外展開の歩みと海外売上高の推移



海外事業の成長ガイダンス



市場機会が大きく、かつ強みの活かせる北米市場を重点地域として選択、売上を最大化

- スナッキングニーズが高く、当社の強みが活かせる地域として北米事業を重点地域に選択
- M&Aによる機能の取り込みも含め、今後5年間は**北米に資産・資源を集中**し、売上最大化を優先
- 中国を含むその他地域では、**既存アセットの最大活用で基盤構築**を進め、中期的な成長機会を創出

海外成長の加速

北米 2つの市場ターゲットで成長加速

高い成長を見込める2つの市場に注力

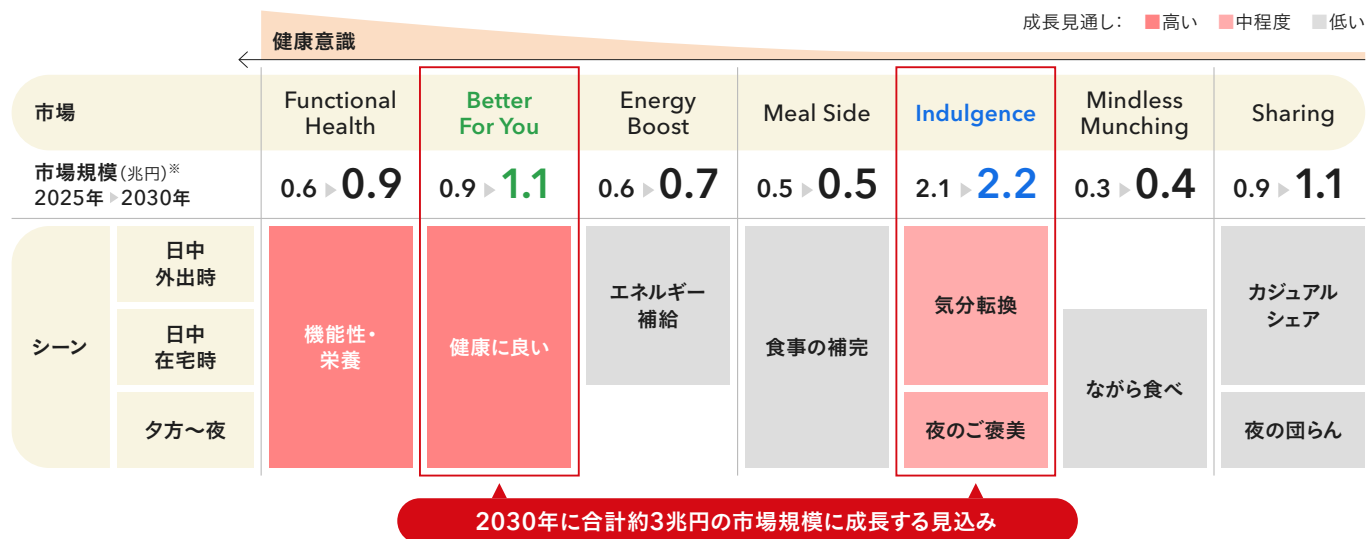
近年の北米市場では、若者世代を中心にライフスタイルや食習慣が大きく変化しており、少量・高頻度で食を楽しむスナッキングが広がっています。その中でも健康志向や、気分転換・ご褒美として食を楽しむ贅沢志向が高まっています。新成長戦略では、生活者ニーズの変化を捉え、カルビーが培ってきた強みを発揮できる領域として、Better For YouとIndulgenceの2つの市場をターゲットに定めました。

Better For Youとは、塩分・糖分・油分の含有量に配慮するなど、既存のスナック菓子と比較して健康志向のニーズに応えた商品群を指します。当社では、より広く市場を捉え、「少しでも健康に良いものを」との意識を持つ生活者層に向けて、おいしさを前提に「健康・素材へのこだわり」といった価値を打ち出します。具体的には、食物繊維やプロテインの含有量に配慮した商品や、栄養成分が豊富なアボカドオイルを用いた商品などを展開します。

Indulgenceとは、北米では「気分転換」や「夜のご褒美」などで消費される主要なスナック菓子領域を意味します。カルビーでは、従来とは異なるアジアやラテンのフレーバーへの嗜好が拡大するZ世代やミレニアル世代に向けて、「革新的な味・食感・楽しさ」を提案し、新たな食のよろこびを広めていきます。

世界最大規模の北米市場において、これら2領域は今後もさらなる拡大が期待できます。現状のシェアの低さは、大きな成長余地を意味しており、これまで培ってきた知見や技術力を活かしてシェアを拡大することで大きな成長を実現していきます。

北米スナック市場



北米市場での価値創出



海外成長の加速

売上拡大に向けた体制強化の推進

カルビーの北米事業における特徴は、マーケティング・商品開発・生産・営業など主要機能を現地に備えている点です。加えて近年では、CSOおよび本社経営企画との連携強化に加え、生産、R&D、人事などのコーポレート機能においても日本側からの支援体制を強化しています。また、本社から駐在員を配置し、日本で培った知見やノウハウを活用することで、戦略実行の推進力を高めています。現地の持つ機能とグローバル支援体制を組み合わせることで、先述した2市場における成長の加速を目指しています。

まずは従来のプッシュ型の販売戦略から、マーケティング主導型の成長モデルへの転換を図るべく、マーケティング部門を強化。ターゲット市場の成長戦略を中長期的に策定できるよう、現地の責任者を据えて2チーム体制に再編しました。併せて、販売部門を地域別から顧客別に再編して、顧客接点の充実を図ります。

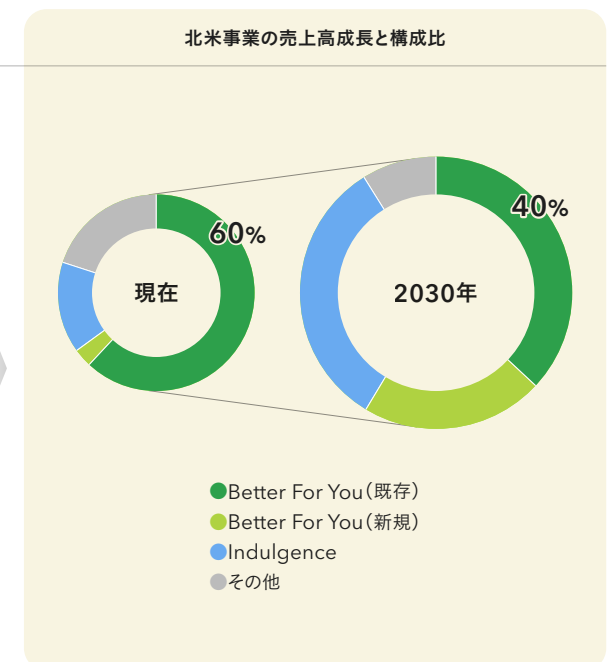
具体的なブランド戦略としては、Better For You市場を代表する「Harvest Snaps」の認知度向上とともに、ポテトチップスや「かっぱえびせん」などの日本発Legacyブランドのブランドポジション明確化を図ります。そのため、顧客インサイトに基

づくマーケティング活動を強化し、費用投資を重点的に実施します。各ブランドについては、売上・利益だけでなく、市場での認知度や地域ごとの配荷回転率などを先行指標として設定することで、ブランドごとの成長を確認していきます。

商品開発については、現地での人財強化に注力するとともに、日本からも担当者を派遣。本社のグローバルR&D担当を兼務することで、本社R&D部門の知見や機能も柔軟に活用し、迅速に開発できる体制を構築しています。併せて、マーケティング部門が策定した戦略に応じた開発を促進するため、研究開発への投資を強化します。

北米事業の戦略転換

	これまでの振り返り	今後の取り組み・変化
ターゲット／ニーズ	0.4兆円規模の市場がターゲット 「Harvest Snaps」: Better For Youのコア層(0.2兆円) - Legacy(日本発ブランド): 東西海岸部でのアジア棚中心(0.2兆円)	ターゲット市場は3兆円規模に拡大
ブランドポジショニング	「Harvest Snaps」はプロデュース棚で存在感を有する - Legacyは、ブランドが多く、フォーカスが分散	「Harvest Snaps」の認知率を高め、スナック菓子棚での存在感を高める - Legacyは強みを再構築し、ブランドポジションを明確化
マーケティング・販売	- 販売主導のプッシュ型戦略で、顧客インサイトの視点が欠如 - スナック菓子売場での配荷、回転率に課題 - 認知拡大やリピート促進の継続的な投資が不足	- マーケティング主導型の成長モデルへと転換 - 重点的にマーケティング費用を投下
組織能力	北米子会社を中心に、「Harvest Snaps」の展開(200億円)を前提とした体制	顧客志向の活動を実現しうる営業体制とデジタルマーケティング機能の強化



海外成長の加速

中国・その他 事業モデルの磨き込みと基盤強化

中国事業の戦略

当社がグローバル成長を持続させるためには、圧倒的な規模を持つ中国市場での事業拡大が欠かせません。一方で、変化やリスクが大きい市場特性を踏まえ、日本からの輸入依存度を下げ、事業の現地化を進める必要があります。そこで新成長戦略では、現地企業でのOEM（製造委託）を活用した地産地消の調達網を整備・拡充し、将来の本格的な成長に向けた助走期間とする方針です。

しかしながら、製造方法など知的財産情報を保護しながらのOEMには困難が伴うとともに、すべて現地任せでは需要拡大への柔軟な対応も難しくなります。そのため、供給先の複線化に加え、限定的な自己資本投資も検討していきます。また販売面

では、近年拡大する会員制モデルの流通に頼りすぎることなく、各流通ニーズに合わせた商品バラエティの充実や、一般チャネル・スナック菓子チェーンへの配荷強化を進め、中国全土への浸透を目指します。

商品戦略では、短期と中長期の両方の視点から、当社の強みを活かせるターゲット市場を設定しています。短期的に拡大が見込めるFun Eating Experience市場では、新しく楽しい食体験を求める若い世代に向けて、多様な食感・フレーバーの知見を活かした価値提供でシェア拡大を図ります。一方、中長期で育成するClean Label市場では、中・高所得者層で拡大する「添加物の少ないものを食べたい」というニーズに対し、日本で培った品質・商品開発の知見も活用しながら、高品質で安全・安心な価値を提供し、ブランド価値の向上を目指します。

その他地域の戦略

その他地域については、地域特性やニーズ動向を踏まえた戦略のもとで売上成長を目指すと同時に、全体最適の視点で生産・供給体制を効率化し、グループ全体の利益拡大を図ります。

新成長戦略で特に重視するのが、地域間での成功事例やノウハウの横展開です。例えば、英国などでは、北米と同様に健康志向や新たな味・食感へのニーズが高まっており、日本や北米で培った知見が活用できると考えています。北米で培ったBetter For YouやIndulgence領域の商品開発・ブランド育成の知見を活かしながら、各市場での成長を加速していきます。すでに英国では、Better For YouやIndulgence領域の商品を展開しており、売上拡大を図りつつ需要動向を踏まえて将来的な現地生産も検討していきます。オーストラリア・ニュージーランドでも「Harvest Snaps」が市場に認知されており、大手流通との関係を活かしながら新たな供給網も開拓し、シェア拡大を図ります。

タイやインドネシアでは、人口拡大による市場成長を取り込むべく既存ブランドを強化するとともに、周辺国への輸出も視野に、グローバルな商品供給ハブとしての機能拡大を進めています。特にタイでは、現場レベルでの粗利改善活動や稼働率の向上による低コスト供給を通じて、グループ全体の利益向上と収益拡大を両立し、投資効率の向上を図ります。一方で、国内シェアが低いことから、地域密着型の販路拡大によりプレゼンス向上を進めます。インドネシアでは、価格競争が激化する中、原価改善が課題となっています。日本からの専門人財の派遣・交流を通じて知見活用を進めると同時に、収益性が高く差別化された商品開発を推進します。

中国市場での価値創出



財務戦略

企業価値向上モデルにおける財務戦略の位置づけ

当社は、2035ビジョンの実現に向けた成長戦略「Accelerate the Future」の全体フレームワークとして、「企業価値向上モデル」(P.8「CFOメッセージ」参照)を策定しました。本モデルは、資本コストや株価を意識した経営を実践し、「稼ぐ力」「資本効率」「成長期待」の3つを高めることで企業価値の向上を目指すものです。財務戦略は、このモデルを実現するための基盤として、「成長の加速と規律ある投資」「安定的で規律ある株主還元」「株主・投資家からの信頼獲得と成長期待の醸成」の3つに取り組んでいます。

当社はこれまで、強い事業基盤から利益を安定的に生み出し続け、健全な財務基盤を構築してきました。一方で、2035ビジョンの実現に向けては、国内外に存在する成長機会を的確に捉え、投資を加速させていくことが必要です。そのため、創出したキャッシュや利益剰余金に加え、財務レバレッジも適切に活用しながら成長投資を推進していきます。

今後も財務健全性を維持しつつ、戦略的な投資と資本配分を通じて企業価値向上を実現していきます。

成長の加速と規律ある投資

当社は、企業価値向上のため、事業戦略と財務戦略の両面からROIC-WACCスプレッドの最大化を目指しています。ROICを全社経営指標として位置づけるとともに、事業成長の重点指標としてEBITDAの拡大を掲げ、成長と資本効率の両立を追求しています。

規律ある成長投資を実現する経営管理体制

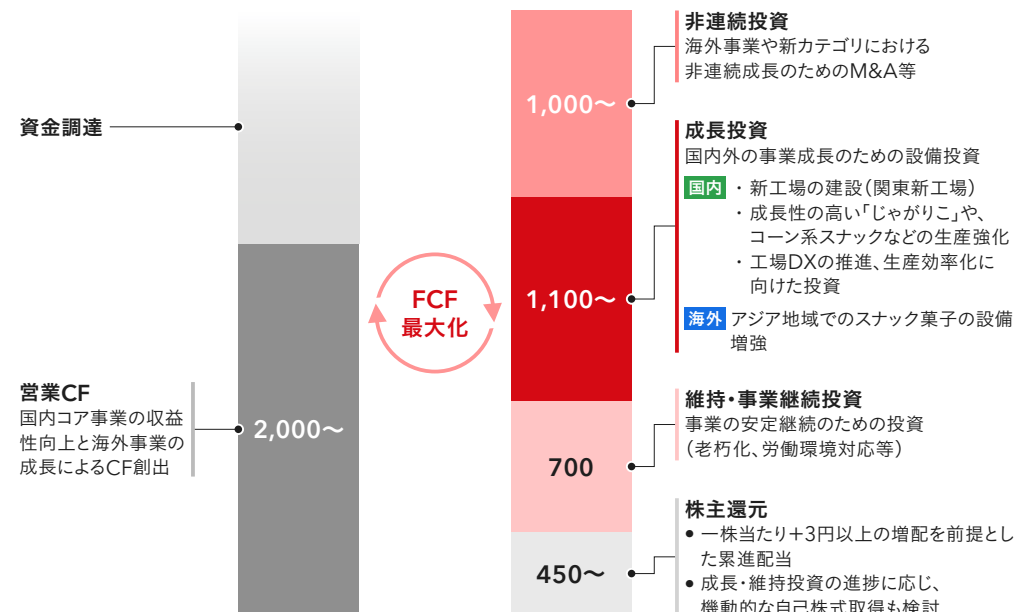
成長を加速させるために積極的な投資を進めます。一方、投資の拡大には規律ある意思決定が求められます。当社では、規律ある投資を実現する経営管理体制を構築し、成長投資の実効性を高め、持続的なキャッシュ創出につなげます。資本コストを明確に意識し、2025年には国別のWACCを更新し、ROICがWACCを上回ることを投資判断の基準として明確化しました。また、M&Aなどの非連続成長投資については、設備投資とは異なる審査プロセスを設けています。投資実行前にはシナジー創出可能性を含めて十分な議論を行い、投資実行後もPMIの着実な推進と

継続的なモニタリングを通じて成果の最大化を図ります。さらに、リターンがWACCを継続的に下回り、将来的な成長への貢献が見込めないと判断した事業については、撤退も含めた見直しを行う方針です。

投資と成長の好循環を実現するキャッシュ・アロケーション

国内事業・海外事業で創出したキャッシュは、成長領域へ再投下し、キャッシュ創出力のさらなる向上を図ります。その成果を次の成長投資につなげることで、持続的な成長を支える好循環の確立を目指しています。財務レバレッジを適切に活用し、成長領域のM&Aや国内事業の競争力強化に向けた投資を進めることで、将来的なフリー・キャッシュ・フローの最大化を図ります。

5カ年のキャッシュ・アロケーション方針 (2027年3月期～2031年3月期) (億円)



財務戦略

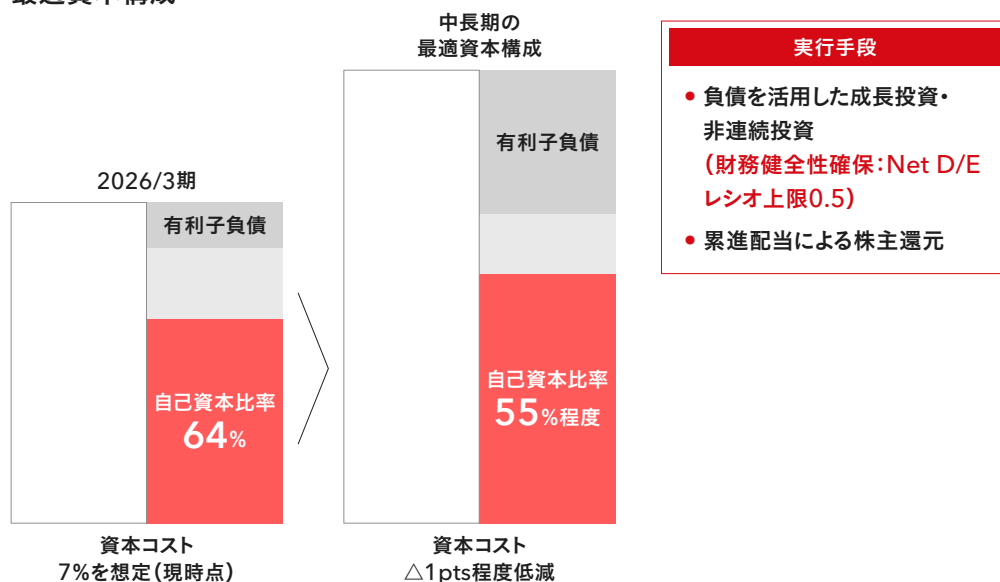
財務健全性を確保した最適資本構成

成長投資を継続的に実行するため、財務リスクを適切に管理しています。財務レバレッジの活用にあたり、Net D/Eレシオ上限0.5を財務健全性の基準として設定しています。また、自己資本比率55%程度を中長期の最適資本構成と位置づけ、その実現を通じて、現在7%程度の資本コストを1ポイント程度低減し、ROIC-WACCスプレッドの最大化に取り組みます。

安定的で規律ある株主還元

当社は、株主への利益還元を重要な経営課題の一つと位置づけています。これまでも継続的な増配を通じて株主還元の充実に努めてきましたが、今後は成長投資とのバランスを図りながら、より安定的かつ規律ある還元を実施していく方針です。2027年3月期から2031年3月期までの5年間については、每期3円以上の増配を前提とする累進配当を実施します。また、成長投資や維持投資の進捗状況を踏まえ、機動的な自己株式取得も検討していきます。

最適資本構成

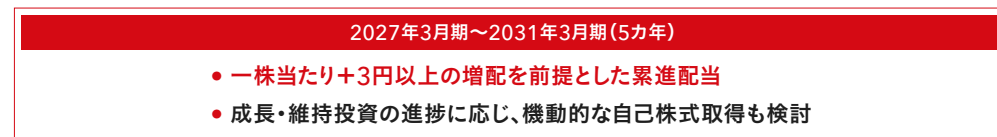


株主・投資家からの信頼獲得と成長期待の醸成

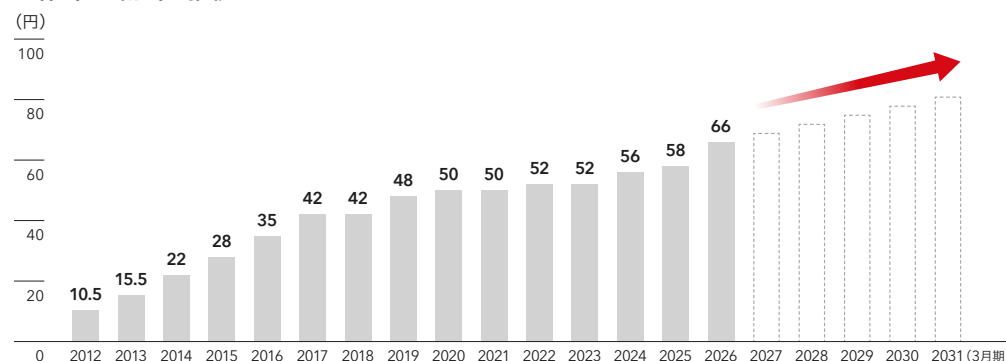
企業価値を向上させるためには、成長戦略を着実に実行するだけでなく、ステークホルダーである株主・投資家との信頼関係を構築し、成長への期待を高めていくことも重要です。成長ストーリーとその進捗を継続的かつ分かりやすく発信し、着実な成果を積み重ねることで成長期待の醸成を図ります。IR・SR活動を通じて情報開示の充実とコミュニケーションの拡大を図り、当社の取り組みに対する理解促進に取り組んでいます。また、株主・投資家との建設的な対話を通じて得られた意見や示唆を経営ヘフィードバックし、経営戦略の質の向上や従業員の意識変革につなげることで、成長戦略の実行力を高めています。さらに、企業価値向上を支えるコーポレート・ガバナンスにおいても、財務・会計の知見と資本市場への深い理解を有した取締役を拡充し、体制を強化しています(P.50「コーポレート・ガバナンスの強化」参照)。

今後も株主・投資家との相互理解を深めながら信頼を獲得し、成長期待の醸成を通じて、中長期的な企業価値向上を目指していきます。

株主還元方針



一株当たり配当金推移



人的資本経営の強化

カルビーは、成長戦略「Accelerate the Future」の実現に向け、創業以来の利他の精神を基盤に「全員活躍」を人的資本経営の最上位方針として掲げています。成長戦略から導いた重点課題に対し、人財・組織の変革に向けた施策を体系的に推進しています。これらの施策を通じて、 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、 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）が、利他の精神のもとで相互に協働しながら価値創出サイクルを形成

することを目指します。この価値創出サイクルが利益拡大と売上成長を生み出します。また、この好循環を加速させる状態を可視化する指標として、「カルビー全員活躍指数」を定義しました。全員活躍指数の向上により価値創出サイクルをさらに加速させ、成長戦略で掲げている稼ぐ力向上、資本効率向上、成長期待向上を実現し、企業価値向上につなげていきます。

詳細はHuman Capital Report 2026 (HCR 2026)をご参照ください。

「重点課題と施策方針」

詳細はHCR 2026 P.19へ ▶

「 α 人財× β 人財の協働による好循環サイクル」

詳細はHCR 2026 P.6へ ▶

人的資本価値創造ストーリー

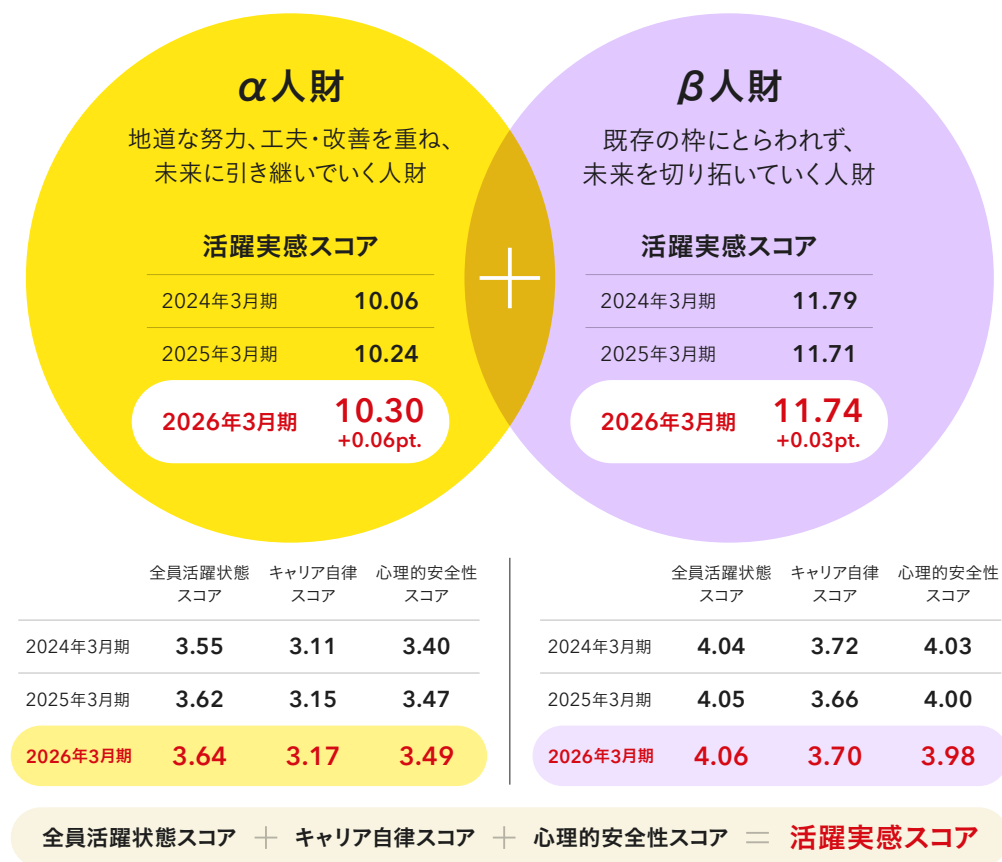


人的資本経営の強化

成長戦略に必要な人的資本の可視化

カルビー全員活躍指数(人的資本インデックス)は、人的資本経営の最上位方針である「全員活躍」の実現度を可視化する独自のKPIです。

本指数は、「 α 人財と β 人財の活躍実感スコア」の合計値に「相互信頼スコア」を乗じて算出します。活躍実感スコアは、「全員活躍状態」「キャリア自律」「心理的安全性」の3つの観点から日々の取り組みを通して一人ひとりの成長や貢献実感を測定し、相互信頼スコアは、利他の精神をもってお互いを尊重し協働する状態を測定します。



「活躍実感スコア」が高まるほど、工夫・改善や新たな挑戦が活発化します。加えて「相互信頼スコア」が高まるほど、協働する組織風土がより強固となり、好循環サイクルは加速します。

2026年3月期の指数は80.67となり、3期連続で上昇しました。特に、相互信頼スコアの向上が指数全体の伸長を牽引しています。活躍実感スコアは α 人財・ β 人財ともに上昇しましたが、キャリア自律スコアは両者において相対的に低い水準に留まっており、今後の重点課題と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、2025年3月期時点で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。

人的資本経営の強化

持続的な成長を支える「コア人財」の特定

カルビーの事業は、国内人口の減少や少子高齢化に伴う市場縮小、健康志向の高まり、食行動の多様化、気候変動による原料調達リスクの増加などにより、従来の延長線上での成長が難しい環境に直面しています。

こうした環境変化を踏まえ、2035年に向けた成長戦略「Accelerate the Future」では、「国内事業の収益性向上」「海外事業の成長」「新領域拡張」という3つの方向性を掲げ、「海外・新カテゴリ売上高比率50%」を目標に、事業ポートフォ

リオの転換を進めています。この転換を着実に実現するためには、それを担う人財ポートフォリオについても、戦略との整合を図りながら転換することが不可欠です。

この考えのもと、優先的に充足すべきコア人財として、「DX人財」「アグリ領域専門人財」「グローバル人財」「既存の枠にとらわれず、未来を切り拓いていく人財(β人財)」の4類型を特定しました。これらの人財の計画的な確保・育成を通じて、持続的な成長を支える人財ポートフォリオの構築を進めています。

充足が必要な4つのコア人財

国内事業の収益性向上

海外事業の成長

新領域拡張

	DX人財	アグリ領域専門人財	グローバル人財	既存の枠にとらわれず、 未来を切り拓いていく人財 (β人財)
人的資本への 依存・影響	DXおよびAI技術を持つ 人財への依存	アグリ領域の 専門人財への依存	カルビーの独自性・強みを 海外へ移転する人財への依存	未来を描き、枠を超える 人財への依存
人的資本関連 の機会・リスク	機会 DX活用による 品質・生産性の向上	機会 原料知見蓄積・安定調達力 強化による安定供給と持続 的事业運営	機会 グローバル人財増加 による海外成長加速	機会 新たな価値・成長領域の 創出
	リスク DX人財不足による生産性および 競争優位の低下	リスク 気候変動や専門人財不足・ 知見継承停滞による 原料供給不安定化	リスク 海外への伝承人財不足 による成長機会損失	リスク 挑戦・変革人財不足による 価値創出停滞
人財戦略	- DX人財育成投資 - DX人財認定制度の設立	ばれいしょにおけるアグリ専門人 財の要件定義、育成体制の構築	- グローバル人財育成投資 - サクセッションプランとの連 動	- 新たな経験・知見の獲得 - ポテンシャル人財発掘 (α/β人財アセスメント開発)
人的資本関連 指標・目標	DX人財数 2031年3月期:500名(うち認定者182名) 2041年3月期:1,000名(うち認定者400名)	今後、検討	重要ポジション充足率 5年後に必要な 海外ポジションを特定⇒ プール人財を3倍	β人財比率 β発揮人財の割合増 具体的指標は今後検討

詳細はHuman Capital Report 2026(HCR 2026)をご参照ください。

DX人財

詳細はHCR 2026 P.9へ▶

AIをはじめ先端技術を駆使したDXが進展する中、これら技術を駆使して課題解決を牽引するDX人財の不足は、企業としての競争力低下に直結します。特に人口減少が予測される国内では、工場DXやS&OP※によるサプライチェーン最適化を通じた生産性・収益力の向上が不可欠であり、その担い手となる人財育成が求められます。

※Sales and Operations Planning(最適販売稼働計画)の略称

アグリ領域専門人財

詳細はHCR 2026 P.10へ▶

自然素材を活かした事業を展開するカルビーにとって、品種開発や栽培省力化、貯蔵・輸送技術の高度化など、安定的収穫量の確保を担うアグリ領域専門人財は、持続可能な事業運営を支える重要な基盤です。まずは主要原料である、ばれいしょを優先対象として、専門人財の要件定義および育成体系の構築を進めていきます。

グローバル人財

詳細はHCR 2026 P.11へ▶

海外事業の成長を加速させるためには、これまで日本で培ってきた技術・知見・ブランド価値を基盤に、海外各地の現地組織と一体になった能動的な戦略推進体制を構築することが欠かせません。その実現に向けて、カルビーの独自性・強みを海外拠点に展開し、各市場での成長を牽引できるグローバル人財の育成を強化しています。

β人財

事業環境や社会の変化が加速する中で、持続的な成長を実現するためには、既存事業の競争力強化に加え、新たな価値や成長機会を創出していくことが不可欠です。その実現に向けて、未知の領域や変化を前向きに捉え、市場開拓や新たな技術・仕組みの創出など、既存の枠にとらわれず、未来を切り拓いていく人財(β人財)の発掘・育成に注力していきます。

サステナビリティ経営の推進

サステナビリティ経営を通じて目指す姿

私たちが目指すのは、
自然の恵みを未来につなぎ、
世界の人々に食のよろこびを届け続けることです。

豊かで安定した自然環境は、
私たちの価値創造を支える欠かせない基盤です。
だからこそ、自然資本を守り、再生しながら持続性を高め、
事業に関わるすべての人々や地域社会と長期的な信頼関係を築いていきます。

安全・安心を前提に、持続可能でレジリエントな食のバリューチェーンをつくり、
カルビーらしいイノベーションを通じて、
持続可能な社会と事業成長が両立する未来を実現します。

私たちを取り巻く事業環境は、地球温暖化、生物多様性の損失、サプライチェーンにおける人権問題など、さまざまな社会課題への対応と持続可能な社会の実現に向けた取り組みが強く求められています。創業以来、カルビーは企業理念に基づき、自然と人との間に立ち、さまざまな社会課題の解決に取り組んできました。カルビーの「サステナビリティ経営」とは、地球環境や社会課題に真摯に向き合い、社会との共創を通じて新たな価値を創造し持続可能な未来を築くことです。こうした取り組みにより、原材料の安定調達や生産性の向上、資本コストの低減などを進め事業基盤の強化を図り、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。

気候と自然の統合的な取り組み

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水の不足という形で、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しました。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。

 TCFD・TNFDフレームワークに基づく統合的な情報開示については、WEBサイトをご参照ください。
https://www.calbee.co.jp/sustainability/tcfd_tnfd.php

移行リスク

リスク項目	事業への影響	影響度※				リスク対応策
		2030年		2050年		
		2℃	4℃	2℃	4℃	
炭素価格の上昇	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	小	小	中	小	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
消費者の環境意識の高まりによる行動変化	気候変動によって環境に配慮した商品へ消費行動が拡大する	中	中	大	大	環境配慮型商品や認証商品への取り組み
石油由来プラスチックの使用規制	石油由来原料の規制によって包材価格が上昇する 消費者意識が高まり、バイオマスプラスチック使用商品の選択が高まる	中	小	大	小	商品の品質維持を前提とした石油由来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

※ 営業利益 大:50億円超、中:20～50億円、小:20億円未満

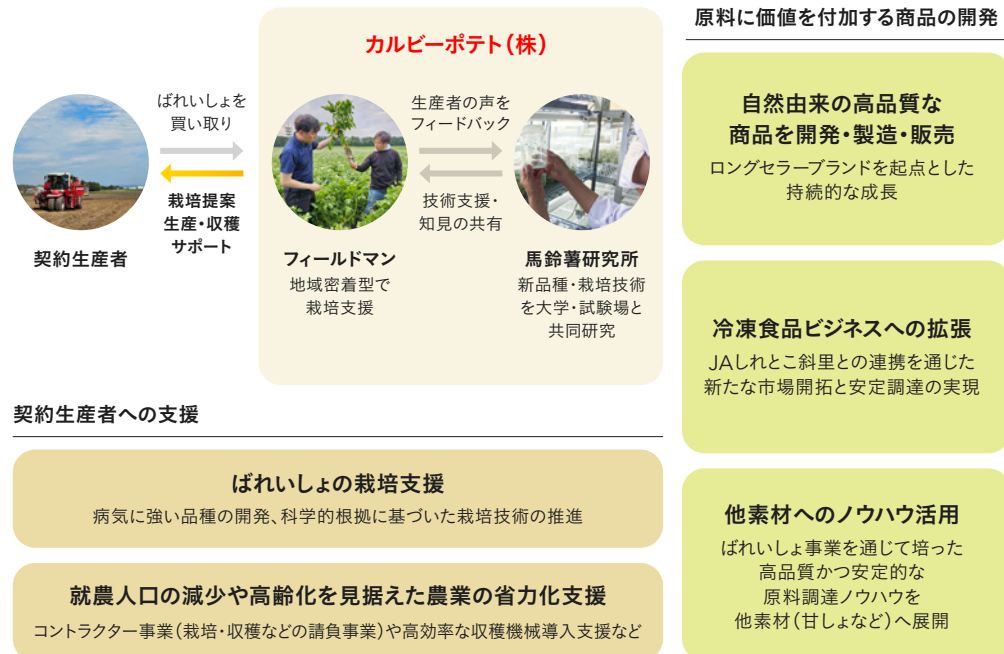
サステナビリティ経営の推進

ばれいしょの未来を拓く取り組み

カルビーは、年1回しか収穫できないばれいしょを主要原料としていることから、生産者との協働による安定調達の確立を重要な経営課題としています。栽培・貯蔵技術の向上や品種改良を進めることで、原料の品質向上と供給の安定化に取り組んできました。

また、生産者が持続的に農業を営める環境づくりを目的に、農作物の魅力を活かした新商品の開発にも注力しています。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は、年間約4万トンの原料調達に加え、同組合の冷凍加工施設を活用し、冷凍食品など新たな加工商品の可能性を広げていきます。これにより、当社は事業領域の拡大を進めるとともに、生産者側にも安定した販売先や収益改善の機会が生まれるなど、双方にメリットのある共創関係を構築しています。

持続可能な農業への貢献

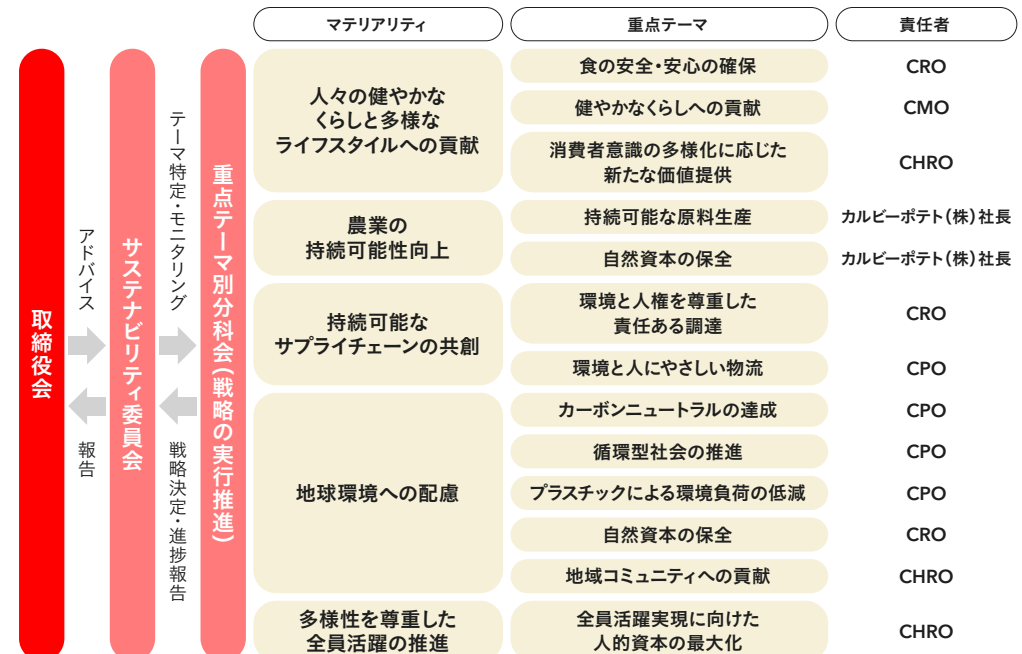


マテリアリティの特定と推進体制

自然資本の重要性の高まりや気候変動、持続可能な調達への要請を踏まえ、当社は2022年にマテリアリティを見直し、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(2026年6月、2つの重点テーマを「全員活躍実現に向けた人的資本の最大化」として1つに統合したため、現在は12の重点テーマとなっています)。これらの推進は取締役会が監督し、サステナビリティ委員会が中心となって進めています。同委員会は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や重点テーマの設定、各分科会が策定するロードマップの審議、進捗レビューを行い、その内容を取締役会へ定期的に報告することで、取り組みの実効性を高めています。

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



サステナビリティ経営の推進

マテリアリティ(機会・リスク等)一覧

マテリアリティ (SDGsとの対応)	重点テーマ	事業成長を促進する機会	事業の持続可能性を脅かすリスク	推進テーマ	KPI(目標)およびプロセス指標			2026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 2 食生活の改善 3 健康と福祉 12 持続可能な消費	2050年への道筋	食の安全・安心への関心や健康意識の高まりから、ライフスタイルや食の楽しみ方は急速に多様化しています。 私たちは、想像を超える新たな商品や価値の提供を通じて生活者のニーズに応え、すべての人が安心して、無理なく健康的な生活ができるよう寄り添います。							
	食の 安全・安心の 確保	- 全世界の消費者が安心して商品を手 に取ることができる - 安全や品質を重視する消費者からの 支持を受ける	- 製品回収等による消費者からの信頼 喪失、コストの発生 - 各国法令の違いによる、事業停止な どの行政措置・事業拡大への制約	- 安全・品質に関する予防と監視 - 安心への取り組み	産地からお客様までのバリューチェーン全体を対象に、 品質保証の強化を着実に推進				
	健やか なくらしへの 貢献	- 健康志向の高まりを背景に、栄養・機 能性だけでなく、時短・手軽さを提供 する新たな市場の創出 - 心の健康にもつながる「おいしさ・楽し さ」を満たした商品・サービスの提供 「健康的でおいしい商品」提供のため の技術力・企画力 - ばれいしょ・甘しょ等の原材料への深 い知見 - 未利用資源の開拓と活用	- 消費者ニーズへの対応不足による販 売機会の喪失 - 競合他社との差別化が困難となり、 競争力が低下 「スナック菓子」のネガティブイメージ の拡大 - いわゆる「痩せ菓」が流行るような社 会現象 - 塩分、油分等に関する規制強化（摂 取・広告）	製品塩分量の削減、たんぱく質を多 く含む商品の提供	食塩無添加／低塩 ／減塩商品※2の 販売金額 (2023年3月期比)※1	2031年 3月期	200%	121.8%	
					たんぱく質の多い 商品※3の販売金額 (2023年3月期比)※1	2031年 3月期	200%	126.2%	
	消費者意識の 多様化に 応じた新たな 価値提供	- 消費者の環境配慮型商品や認証商 品への購買理由の高まり - 食育や工場見学を通じ食の大切さや 製造プロセスの透明性を伝え、消費 者からの親近感を高め、信頼を得る	「食の大切さ」「健康的な食生活」が 正しく理解されない 「スナック菓子は悪」という誤解が解 けない	- 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※4の 年間参加者数	毎年	10万名 以上	117,890名	

農業の持続可能性向上 2 食生活の改善 8 働きがいと経済成長 9 産業と資源効率 12 持続可能な消費 14 海の豊かさ 15 陸の豊かさ	2050年への道筋	国内農業の維持・拡大は食料安全保障に欠かせず、農地確保や生産性向上の重要性は変わりません。 ばれいしょをはじめとする原材料の安定調達は当社の最重要課題であり、生産者や関係者と協働し、自然資本の保全・回復を進め、持続可能な農業に貢献します。						
	持続可能な 原料生産	- 主原料である良質なばれいしょを安 定的に調達できる - 原材料の国産化により物流的負荷を 軽減 - 持続可能な農業に関する知見の保持 と普及 - 健全な輪作体系の推奨とばれいしょ 以外の作物への展開	- 気象パターンの変化によりばれいしょ 品質の低下・収量の減少となり、調達 コストが増加する - ばれいしょの確保が不安定となり、事業 の維持ができない(販売機会の喪失) - 農業人口の減少、担い手不足による 収量減	- 持続可能な国産ばれいしょの調達に 向けた、科学的栽培の推進 - 品種の変革 - 農業の省力化 - 産地の分散化	- 耐暑性、病害抵抗性を備えた品種の開発 - 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			

※1 対象はカルビー(株)

※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)

※3 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

※4 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

サステナビリティ経営の推進

マテリアリティ (SDGsとの対応)	重点テーマ	事業成長を促進する機会	事業の持続可能性を脅かすリスク	推進テーマ	KPI(目標)およびプロセス指標			2026年 3月期末実績
					指標	達成時期	目標	
	自然資本の 保全	- 持続可能な農業を進めることで原材料を安定調達できる - 効率的で環境負荷の軽減された農業技術の蓄積と普及	- 農地開発や農薬・化学肥料の使用等に関する規制強化による、対策・調達コストの上昇 - 化学肥料への依存が大きいと、地政学的な混乱や供給途絶の影響を受けやすい - 農業の基盤となる自然資本が損なわれる	土壌分析による適正な施肥実施	リン酸減肥普及率 (北海道エリア)	2028年 3月期	80%	45.0%
持続可能なサプライチェーンの共創								
2050年への道筋		サプライチェーンの多様化・複雑化が進む中、周囲の課題もより複雑で広範になっています。気候変動、自然災害、人権問題、人手不足など顕在化するリスクに対し、サプライヤーと責任ある関係を築き、持続可能で強靱なサプライチェーンを構築します。						
 	環境と人権を 尊重した 責任ある調達	- 長期的に安定した原材料供給を確保する - 社会から信頼を得た製品を提供し、消費者からの支持を得る	- 原料の調達不足 - 仕入れ先関与の不備による人権侵害や環境破壊の把握不足とそれに伴う社会的信用の棄損 - 環境破壊や人権問題などにおける規制強化や社会的関心の高まりへの対応の遅れ	サプライチェーン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	- アセスメントを実施し、人権、環境、遵法状況を調査(国内外100件超の取引先) - 責任あるパーム油調達として、マスバランス方式のRSPO認証パーム油への切り替えを実施・継続 - RSPO認証ラベル付商品を展開			
	環境と人に やさしい物流	- 積載率を中心とした効率化の追求が物流事業の成長につながる - 物流従事者の満足度とモチベーションの向上により、優秀な人財を確保し物流体制を維持できる	コスト、時間、納品要件などの物流サービス提供条件が厳しくなる見通しで、この変化に対応できなければ物流従事者の確保ができない	- 物流効率化による労働環境の改善 - 温室効果ガス排出量の削減 (Scope3カテゴリ4,9)	- 物流拠点の再構築や輸配送ルートの見直しなどによる、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30分以内とする取り組みの継続			
地球環境への配慮								
2050年への道筋		私たちのくらしや社会経済にとって“豊かで安定した自然環境”は不可欠です。経済活動と自然資本の関係を的確に把握し、環境負荷低減や生物多様性の回復に取り組むことで、自然資本の保護・再生と当社の成長の両立を図ります。						
 	カーボン ニュートラル の達成	- 効率的かつ環境負荷の低いエネルギーを使った生産体制の確立 - 環境負荷の少ない原材料や製造プロセスを活用した新商品の開発・販売 - サプライチェーン全体での持続可能な調達の実現、安定供給の確保	- 炭素税導入によるコストの増加 - 環境規制強化による操業の制限	- 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 - ばれいしよCO₂排出量の見える化	温室効果ガス 総排出量 (2019年3月期比) ^{※1}	2031年 3月期	30% 削減	11.9% 削減

※1 対象はカルビー(株)

サステナビリティ経営の推進

マテリアリティに基づく重点テーマと主な施策については、WEBサイトをご参照ください。
<https://www.calbee.co.jp/sustainability/materiality.php>

マテリアリティ (SDGsとの対応)	重点テーマ	事業成長を促進する機会	事業の持続可能性を脅かすリスク	推進テーマ	KPI(目標)およびプロセス指標			2026年 3月期実績
					指標	達成時期	目標	
	循環型社会 の推進	- 水の循環利用、再資源化、廃棄物の発生抑制を実現した持続可能な生産体制を維持 - 未利用資源の活用	- 水利用の制限による生産量の減少 - 水コストの増加 - 廃棄物処理に対するコストの増加	- 製品フードロス削減 - 水の使用量削減 3Rの推進	製品フードロス削減 (2021年3月期からの 3カ年移動平均比) ^{※1}	2031年 3月期	30% 削減	13.8% 削減
					水の使用量 ^{※2} 削減 (2019年3月期比) ^{※1}	2031年 3月期	10% 削減	13.5% 増加
					廃棄物排出量 ^{※2} 削減 (2019年3月期比) ^{※1}	2031年 3月期	10% 削減	16.3% 増加
	プラスチック による 環境負荷の 低減	- 環境負荷の低い包装の実現による他社との差別化 - プラスチックの資源循環社会の形成に寄与	- バージンプラスチックの規制強化による包材コストの上昇 - 原材料が限りある石油資源である一方で、長時間の品質の維持や賞味期限の確保のためにも、プラスチックの性能は必要	- プラスチック包装使用量削減 - 環境配慮型素材の使用	プラスチック包材の 代替・削減 (2019年3月期比)	2031年 3月期	50% 代替・削減	1.4% 代替・削減
	自然資本の 保全	- 自然資本への考え方や取り組み方針を明確にできる - ばれいしょの専門性を活かし、農産物プラットフォームとして新事業展開	農産物を主原料に多く使うため、他企業よりも自然資本力に影響されやすい	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 「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	- 地域コミュニティとの協力関係を維持、連携を強化 - 従業員が自社の社会的意義を感じ、モチベーションが向上	—	- 社会貢献一人一活動の推進 - 社会貢献マインドの醸成(サステナ経営検定の普及) - 環境領域への活動拡大(水源保護・生物多様性保全など)	「カルビー・マップクの岸辺」(北海道帯広市)において流域保全活動を実施 「マングローブ保全プロジェクト」をタイ国内で推進			

多様性を尊重した
全員活躍の推進

2050年への道筋

人口減少や高齢化、食行動の多様化、DXの進展、気候変動などにより、事業環境は大きく変化しています。
 当社は「全員活躍」の実現を通じて、多様な人財がそれぞれの強みを発揮・協働し、変わらぬ価値を未来へつなぎながら、新たな価値を創造し続ける姿を目指します。

全員活躍実現
に向けた
人的資本の
最大化

- 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)の協働による価値創出における好循環サイクルの加速化
- 成長戦略における事業ポートフォリオの転換を実現するための人財ポートフォリオの構築

- 労働力人口の減少や採用コストの上昇に伴う要員未充足による、安定的な事業継続の困難化
- 成長戦略に必要な人財ポートフォリオの転換の遅れによる、事業変革と持続的成長の停滞

- 経営人財サクセッションの強化
- 未来を創るコア人財の育成強化
- 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
- DE&I経営の推進
- カルビーグループの理念浸透
- 健やかな心と体づくりの推進

カルビー全員活躍
指数(人的資本イン
デックス)^{※3}2031年
3月期

81.28

80.67

※1 対象はカルビー(株)およびジャパンフritoレー(株)

※2 主原料使用量当たりの原単位へと管理方法を変更

※3 対象はカルビー(株)

サステナビリティ経営の推進

人権尊重への取り組み

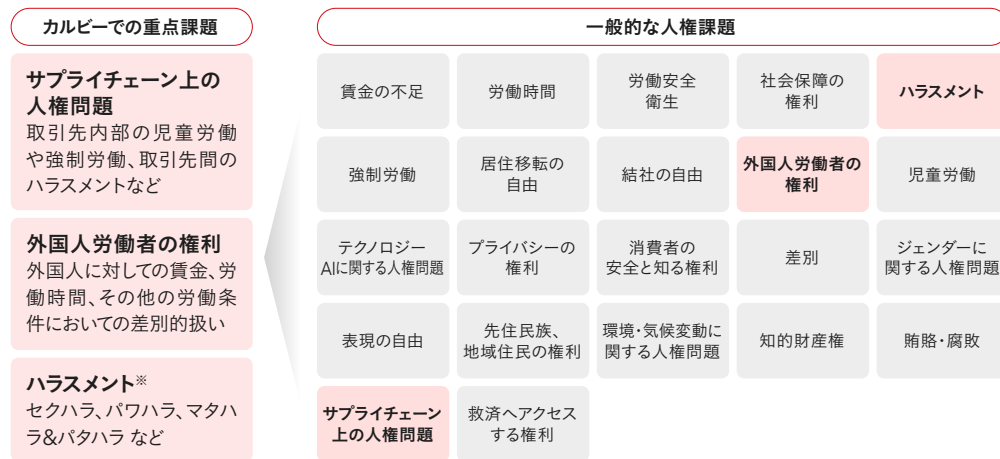
人権委員会を中心とした人権マネジメントの強化

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。2024年に「カルビーグループ人権方針」を制定し、「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」を重点課題として、人権デュー・ディリジェンスを継続的に実施しています。

2025年4月には、CEOを委員長とする「人権委員会」を設置し、全社的な人権マネジメント体制を強化しました。同委員会は、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・ガバナンス上での役割の明確化を担うとともに、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・啓発活動などを推進します。

□ 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/humanrights.php>

抽出されたカルビーの重点課題



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3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

人権重点課題への対応と進捗

サプライチェーン上の人権問題については、2022年に開始した主要取引先を対象にしたCSRセルフ・アセスメントの結果活用および、持続的で安定的な運用についての検討を進めました。2024年から調達部による直接対話により、セルフ・アセスメント結果を補完した上で、対応が十分でない取引先には改善を依頼し、個別フォローを行いました。また、今後のシステム活用やその運用体制を含めた将来的な展望の具体化を進めるために、他社ヒアリングを10社ほど行いました。さらに、パーム油調達に伴う森林破壊や強制労働・児童労働などのリスクを踏まえ、取引先との対話やミルリストの入手、農園・搾油工場の現地視察を継続しています。外国人労働者の権利については、国内工場・関係会社を対象とする人権デュー・ディリジェンスの中で、労働時間や労働条件、技能実習、差別などを確認し、本人や上司へのヒアリング、多言語での説明対応も進めています。ハラスメントについては、社内外の通報・相談窓口を整備するとともに、人権研修や社内啓発（メールマガジン・ニュースレターなど）を通じて、未然防止と早期発見に取り組んでいます。

人権活動ロードマップ

