

社外取締役座談会

2035年を見据えて新たな
ビジョンと成長戦略を掲げた
カルビー。その議論に深く
関わった社外取締役が、
中長期的な課題と展望を
語ります。

(写真左から)

桐山 一憲 独立社外取締役

鈴木 貴子 独立社外取締役

杉田 浩章 独立社外取締役



社外の視点で見たカルビーの強みと課題

杉田

私がカルビーに抱いていた印象は、「ブランド力が高く、生活者から愛されている企業」というものです。特にユニークなのが、農業との関わりの深さ。生産者から生活者までをつなぐ独自のバリューチェーンを構築してきた強みが、他社に対する参入障壁となり、国内での圧倒的なシェアを支えてきました。しかし、今後の成長基盤と位置づける海外では、そもそもの前提が異なります。過去の延長線ではなく、海外で勝つためのアジェンダを設定することが求められるため、私たち取締役会もアクティブに関与していきたいと考えています。

鈴木

社外から見ていたカルビーは「マーケティングに強い企業」という印象でしたが、いざ社外取締役に加わってみ

ると、むしろ「品質やおいしさ、安定供給に真摯に向き合うものづくり企業」という側面を強く感じました。長い歴史を通じて確立した強固な製造基盤は、製造業としての持続可能性という面では大きな強みですが、その一方で、プロダクトアウトな発想や自前主義になりがちという懸念もあります。これから非連続な成長を実現していくには、マーケティング志向をさらに徹底し、次の時代に求められる商品のあり方を顧客起点で考え、社内だけでは足りない部分をどう補うかといった発想が必要です。そうした面での指摘や助言を行うことが、社外取締役としての私の役割だと思っています。

桐山

確かに、カルビーのサプライチェーンは業界ナンバーワンの地位を築く上での大きな強みです。ただし、国内で長年にわたりトップシェアを維持してきたことで、外部からのプレッ

シャーにさらされる経験が少なく、危機感が十分でないと感じることもあります。持続的な成長を実現するために、今後はリスクテイクや「選択と集中」への覚悟が問われるでしょう。実際、これまでの海外展開でも「どの市場で勝負するのか」「どのセグメントで勝負するのか」がやや曖昧なまま進んだことも、期待された成果に届かなかった一因ではないでしょうか。前成長戦略「Change 2025」で取り組んだ構造改革も、S&OPなどによる改善は見られたものの、確かな成果が実感できるかと言えば、まだ道半ばという印象です。改善余地が多いということは、それだけ伸びしろも大きいということです。執行チームに対して忖度なく指摘と後押しを続けることが社外取締役としての責務だと考えています。

杉田

S&OPの導入で利益構造が見えるようになったのは大きな一歩でした。ただ、そこで浮かび上がった課題への取り組みは、まだ十分に深掘りできていない印象があります。各段階で改革は進んでいますが、「これで収益性が上がる」という確信にはもう少し工夫が必要です。国内の収益力を高めて海外成長につなげるという方針を考えると、両者をどう両立させるかが新成長戦略での課題だと言えるでしょう。

鈴木

お二人のご指摘には私も同感です。そのうえで、前向きな兆しとして評価しているのが、資材調達リスクを先読みした2色印刷パッケージへの迅速な決断です。「変わらなければいけない」という意識が見えてきました。ただ、これはまだスタートラインです。これからは外部環境に押されて変わるのではなく、自ら戦略的にリスクを取れる組織へと進んでいくことが重要だと思います。

社外取締役座談会

対話を重ねて磨き上げた新ビジョンと新成長戦略

杉田 変化の兆しは戦略の議論の場でも感じています。その象徴が2035ビジョンと新成長戦略です。中でもスナッキングという新しい方向性が示されたことは、とても前向きに受け止めています。消費者にポジティブな機会を生み出そうという発想は、カルビーのポジショニングや提供価値を変えていこうとする意思の表れだと思っています。

鈴木 新成長戦略に関する議論での最大の成果は、海外戦略において「北米を重点地域とする」との合意形成ができたことだと思います。この点、社外取締役は当初から一枚岩でしたが、執行側では従来の発想になりがちで、議論を重ねる中で「選択と集中」が必要との合意が形成されました。まだ「北米でどう勝つか」という戦略の解像度を上げていく余地はありますが、大きな前進だと捉えています。M&Aについても、ロングリストの作成や優先順位づけなど、プロセスの可視化と取締役会での議論が進んでいます。いずれも「非連続成長を実現するには、事前の深い議論が不可欠」との意識が、取締役会に浸透してきた成果だと言えるでしょう。

桐山 ビジョンと戦略を策定して終わりではなく、ここからは中身を徹底的に強化するフェーズに入っていきます。また戦略実行と同時に重視しなければならないのが、非効率なノンコアアセットへの対応です。正しいタイミングで精査し、必要に応じたアクションを取れるよう、意思決定を促していきます。重点戦略である海外成長については、人財面も含めた実行体制のモニタリングが不可欠です。「人を送った」「予算をつけた」

だけで終わらせず、「適切な人財が、ふさわしい体制で働けているか」を継続的にモニタリングしていくべきでしょう。

杉田 人財配置に関しては、現状では海外より国内が優先されすぎている懸念があり、主語を「国内」から「グローバル」に切り替えるマインドセットが必要だと考えています。国内では、原料をしっかり押さえている上にブランド力も強く、ビジネス上の優位性は非常に高いので、リソースを海外に振り向けても問題ないはずです。もっとエース級人財を積極的に海外へ送り込み、経験を積んでもらうことが不可欠ではないでしょうか。

桐山 グローバル人財の強化という面では、採用段階から見直す必要があるでしょう。これまでカルビーが描いてきた人財像が、今後のビジョンや成長戦略と合致しているかを改めて考え、検証すべきです。加えて、従業員の可能性を引き出すためのストレッチアサインメントを若手時代から計画的に行うとともに、評価・報酬制度も含めて「日本そして海外でも勝てる組織」に変えていかなければと思っています。

持続的な成長への期待と、そのために果たすべき役割

桐山 カルビーが世界市場で戦っていくためには、ガバナンスも次のステップへと進めなければなりません。取締役会のアジェンダ設定も含め、より踏み込んだ議論をしていく考えです。加えて、社外取締役として、当社の戦略的な選択や判断により深くコミットしていきます。ノンコアアセットへの対応はリスクを取ってでもやり抜く、成長市場でのマーケティングを強化する、人的資本を活



性化するなど、さまざまな課題に本気で取り組んでいく覚悟です。

鈴木 もう一つ課題を付け加えるなら、スピードが期待値に届いていないこと。社外取締役の監督ポイントとして、「スピード感」も重視していきます。人財戦略で個人的に期待しているのが、新人事制度で α 人財・ β 人財という2つの人財要件を設定したこと。この制度を戦略的に発展させることで、成長への可能性を高めていけると感じています。

杉田 これからのカルビーに問われるのは、中長期的な企業価値の最大化です。売上や利益など経済的な目標だけでなく、資本市場に対して具体的に納得性のある成長シナリオを示さなければなりません。今回、役員報酬の評価にTSR(株主総利回り)を組み込んだのは、企業価値を軸にしたガバナンスへの大きな転換点だと捉えています。新成長戦略のもとに成長基盤や勝ちパターンを確立できるかは、最初の数年が鍵になりますので、従来の発想を断ち切る改革に貢献できるよう、今まで以上に踏み込んでいきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンスの強化

価値創造の基盤となるガバナンスの進化

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」というグループビジョンを掲げ、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の考えのもと、すべてのステークホルダーの信頼と期待に応えることを重視しています。こうしたビジョンの実現と持続的な価値創造を支える経営基盤として、当社はコーポレート・ガバナンスを重視しています。法令やコーポレートガバナンス・コードの遵守を前提に、経営の透明性向上や内部統制・コンプライアンス体制の強化を進めるとともに、市場や社会の期待に応じてガバナンス体制を継続的に見直し、進化させています。

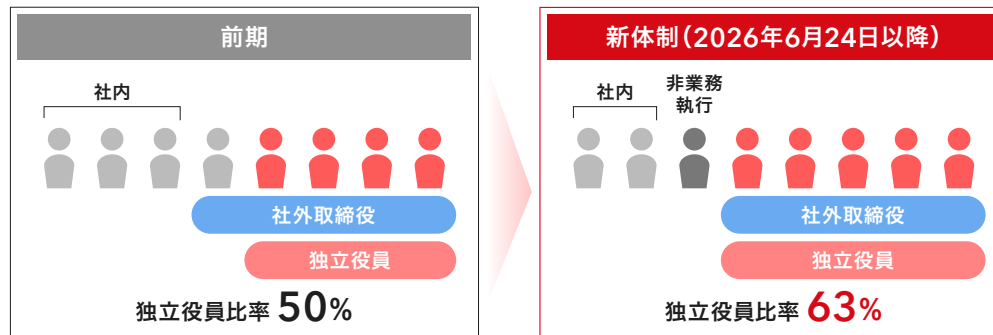
取締役会体制の見直しと独立性の強化

当社は、取締役会が企業価値向上に向けた監督機能を十分に発揮できるよう、取締役に期待される役割・専門性をスキルマトリクスとして明確化し、適宜見直しを行っています。2026年3月に取締役会のモニタリング機能を一層強化するため、スキルマトリクスの見直しや、経営執行部門との適切な分離を推進する体制の再設計を行いました。

今回の見直しでは、企業価値向上に直結する人的資本戦略の評価および進捗モニタリングの重要性を踏まえ、新たな成長戦略の遂行と監督に不可欠なスキルとして「人事・人財開発」を追加しました。さらに、企業財務への深い理解と資本市場との対話の重要性を踏まえ、これらの領域で実践的な経験を有する取締役を新たに2名増員し、成長戦略の進捗や成果を株主・投資家の視点から適切に評価・監督できる体制を整えました。

これらの取り組みの結果として、2026年6月の定時株主総会を経て、独立取締役の比率は前期までの50%から63%へ向上し、独立性を高めています。

監督と執行の分離を明確化



期待されるスキルマトリクス(役割・専門性)

①企業経営	当社の企業価値の向上を図るために、企業経営に精通したメンバーで構成された取締役会が執行の監督機能を発揮し、戦略的意思決定を適切に行うことが必要です。
②グローバル	当社が海外事業の成長を実現していくために、取締役会が国内ビジネスを熟知し、海外ビジネスに関して精通し、グローバルな視点と多様な価値観・文化に対する深い理解に基づき、海外事業の戦略実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。
③マーケティング・ブランド戦略	当社が顧客ニーズに迅速に応え、付加価値の高い商品・サービスを提供するために、取締役会が国内外の市場の理解、ブランドマネジメントに関する知見を有し、マーケティング・ブランド戦略の実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。
④新規領域・イノベーション・DX	当社が事業領域を拡大するために、取締役会が新規事業創出の経験やデジタル技術やAIに対する知見を持ち、新規領域やDX戦略の実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。
⑤人事・人財開発	当社が成長戦略を実行するために、多様な人財が能力を発揮できる環境整備やマネジメントが不可欠であり、取締役会が人的資本に関する知見を有し、戦略実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。
⑥サステナビリティ	当社が持続的な成長を実現するために、企業活動を通じて社会や地域、地球環境等のステークホルダーとの共創を図ることが不可欠であり、取締役会がサステナビリティ経営に関する知見を有し、戦略実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。
⑦財務・投資	当社が企業価値向上を実現するために、資本効率性と財務健全性のバランスを取った財務戦略・成長投資の実行が求められており、取締役会が財務・会計の知見と資本市場への深い理解を有し、財務戦略・成長投資の実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。
⑧法務・リスクマネジメント	当社が事業のレジリエンスを向上させるために、取締役会が関連法規の深い知識、適切なガバナンス体制の構築、リスクマネジメントに関する知見と経験を有し、リスク管理方針に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。

コーポレート・ガバナンスの強化

役員一覧 (2026年6月24日時点)

取締役



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・DX	人事・人材開発	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	7年	●				●	●	●	●		●		
2 田邊 和宏	取締役執行役員 兼 CFO 兼 CDXO	新任	●				●	●		●			●	●
3 Weiwei Yao 非業務執行	PepsiCo, Inc. ペプシコインターナショナルビバレッジ フランチャイズ&グレーターチャイナ 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	9年	●	●	●		●	●			●		●	
5 桐山 一憲 社外 独立	(株)for GL 代表取締役	3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	1年	●	●			●			●	●			
7 鈴木 貴子 社外 独立	エステー(株) 会長	1年	●	●			●	●	●			●		
8 松本 佐千夫 社外 独立	(株)LIXIL 元会長	新任	●		●		●	●					●	●
1 岡藤 由美子	常勤監査役	4年	●			●		●				●	●	●
2 大江 修子 社外 独立	TMI総合法律事務所 パートナー	10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	3年	●			●		●					●	●

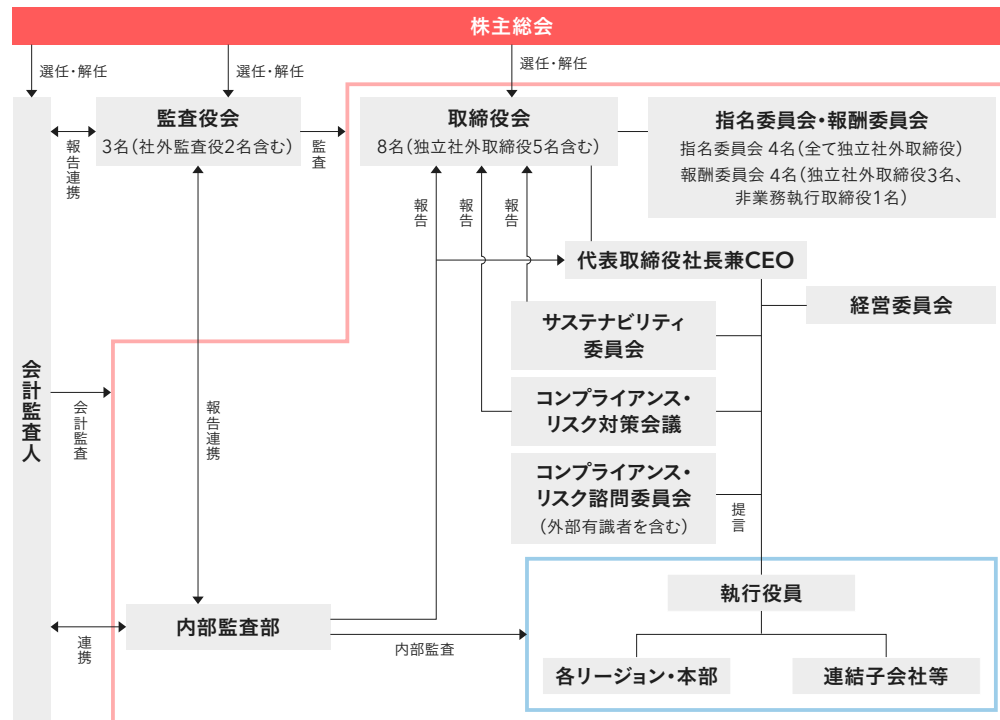
コーポレート・ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、社外取締役5名を含む取締役計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



取締役会・各委員会における主な論点

▶ 取締役会

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新たな成長戦略策定に関する議論・検討、サステナビリティ等の経営基盤の課題等についての報告を行い、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。

議論内容：成長戦略策定に関する議論・検討

2026年3月に公表した新たな成長戦略「Accelerate the Future」の策定に際し、取締役会において多くの時間を割き、議論・検討を重ねました。

主な意見は以下の通りです。

- 成長戦略を描くにあたっては、セグメント・カテゴリや国・地域など、どこで勝負するのかを明確にすることが重要である。
- 現状とのギャップを明確にするために、5年後10年後のあるべき姿を明確に作り込む必要がある。
- カルビーならではの独自性を追求することで新しい価値を創造できると考える。生活者のライフスタイルに合わせたチャネル政策等の戦略的要素を組み入れていくべきである。
- どのような食シーンで、差別化された価値を提供するかという視点に立つことで、市場機会が見えてくる。
- カルビーが資本市場から評価されるには、3～10年後の姿を描くことが必要である。そのためには財務的な観点でROEや格付け、会計基準や機関設計などあるべき姿を示し、全体像をしっかりと議論する必要がある。
- 新しい成長戦略に掲げる企業価値の水準を達成するためには、ガバナンスの強化、進化が必須となる。

▶ 指名委員会・報酬委員会

指名委員会では、取締役会のモニタリング機能を強化し、企業価値の向上を実現するために必要な取締役のスキルについての審議および取締役候補者（社外取締役を含む）の選任、CEOの再任の要否に関する評価、指名委員会・報酬委員会の構成についての審議、執行役員の選任および執行体制に関する審議などを行いました。

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し、かつ資本市場との連動性を意識した内容とするよう、役員報酬制度の改定の審議を行いました。

コーポレート・ガバナンスの強化

実効性評価に基づく取締役会運営の高度化

当社は、取締役に対する取締役会の実効性評価を年1回実施しています。取締役会において、株主の視点に立って企業価値向上につながる意思決定が行われているか、独立した立場から執行部門に対して監督機能を果たしているかという観点を中心に、取締役・監査役に対してアンケートと個別インタビューを実施しています。この結果を分析し、取締役会の監督機能の向上につなげています。

評価のプロセス

- 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、審議時間等）
- 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等）

実効性評価の具体的な成果：指名委員会における機能強化

2025年3月期の実効性評価では、指名委員会における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ことが課題として挙げられていました。その課題認識を踏まえ、2026年3月期においては、成長戦略の実績評価を踏まえてCEOの再任可否を審議するとともに、後継者育成の進捗を定期的にレビューすることで、経営体制の強靱性を高めました。また、スキルマトリックスの再定義を行い、取締役会の独立性と透明性を高め、経営執行の監督機能を強化するための体制にしました。

なお、指名委員会の機能をさらに強化するため、委員を全員独立取締役とし、委員会の実効性・透明性を高める体制にしています。

2026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。

2025年3月期の実効性評価で挙げられた課題

- ① 組織・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。
- ③ M&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。

2026年3月期の実効性評価

- ① 取締役会の時間配分と議案
 - 短期的に対応が必要な議案も重要であるものの、中長期の企業価値に関する重要議案について十分な審議時間の確保が必要。
 - 取締役会の議案について、取締役の意見反映も検討すべき。
- ② 議論の場、説明の質と内容の向上
 - マーケットの理解を深め、市場機会を獲得するための議論として、取締役会の議案とは別にディスカッションする場が必要。
 - 原料の調達に経営が大きく影響を受けることを、どう考え変えていくのかを議論すべき。
 - TSRを向上させるための課題認識と改善が行われているかを明確にしておくべき。
 - 投資戦略に関して、その全体像を提示し、当該投資案件の位置づけを、資本コストと将来キャッシュ・フローとともに示してほしい。
- ③ 指名委員会の機能
 - ガバナンスで重要な取締役候補選任プロセスは指名委員会で適切に行われている。
 - 当社が求める経営人財についての基準が必要であり、サクセッションプランを含む人的資本を重視するプロセスの構築が必要。

今後の課題と取り組み

- ① 独立性、透明性の高い組織・構成への変更
 - 取締役会は今後も独立社外取締役が過半数を占める構成とする。
 - 指名/報酬委員会の委員に社内取締役（取締役兼執行役員）を含まない。
- ② 取締役会の議案、議論の場の充実
 - 年間を通じて企業価値向上のための議案と議論の場の設定（取締役会以外の場も活用）。
 - 月次業績等のコンパクト化、執行に委譲できる議案の見直し。
 - 成長投資案件に関する議論の充実および意思決定の高度化。
- ③ 指名/報酬委員会での議論活性化
 - サクセッションプランの議論の実施。
 - 透明性と実効性の高い取締役候補者選定プロセスの実施。

コーポレート・ガバナンスの強化

サクセッションプランと次世代経営人財

当社は、経営の継続性と持続的な競争力を高めるため、サクセッションプランを全社的な仕組みとして整備し、次世代の経営を担う人財の選抜・育成・評価を体系的に進めています。指名委員会では、成長戦略の定性・定量面の実績評価などを踏まえてCEOの再任可否を審議するとともに、後継者育成の進捗を定期的にレビューすることで、経営体制の強靱性を高めています。

経営人財育成の方針・推進体制

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現する上で、経営人財の育成を重要な経営課題の一つとして位置づけています。指名委員会では、CEOの後継者計画を審議し、後継候補者の選抜、育成計画の策定、育成施策の実施、そしてアセスメントまでを一連のプロセスとして計画的に運用しています。

また、執行役員(CxO)の後継者計画については、社長を含む常務執行役員以上の役員で構成する人財育成会議において同様のプロセスを実施し、継続的な経営人財パイプラインの強化を図っています。

経営人財要件を軸とした育成プロセス

当社は、現在および将来の経営に求められる人財像を、①未来を構想し、世代をつなぐ、②知的好奇心を備え、戦略をつくる、③リスクテイクし、決め切る、④価値にこだわり、前に進める、⑤人の心を掴む、⑥組織能力を高める、の6つの経営人財要件として定義しています。

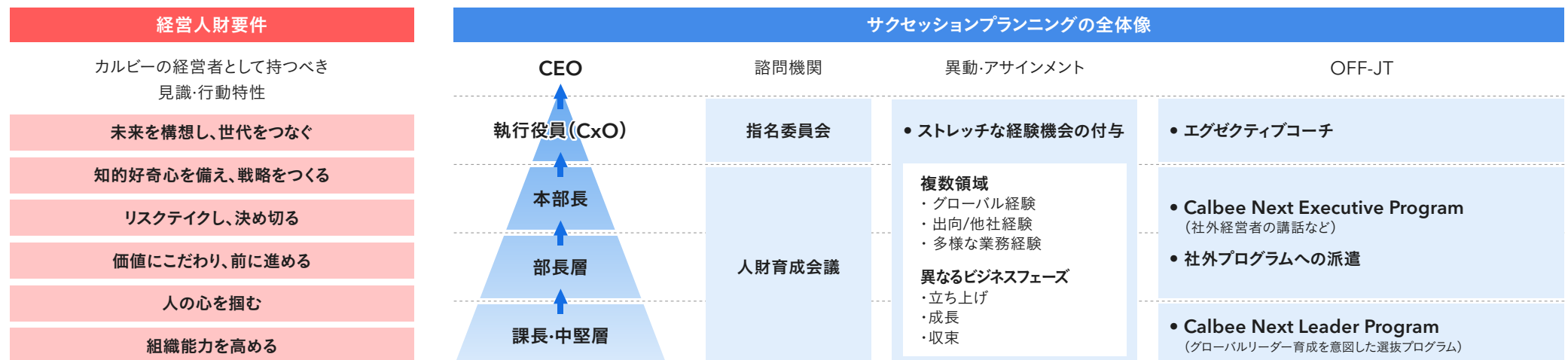
これらの要件に基づき10年先を見据えた後継候補者を選抜・評価し、ギャップを補う育成計画を策定し、実行しています。

育成施策の重点領域

最も重要な育成施策は、ストレッチした経験機会の付与です。グローバル経験、出向・他社経験、多様な業務経験を通じて経営視点を養い、異なるビジネスフェーズの経験により意思決定力や変革推進力を高めています。

加えて、MBAなどの外部プログラムへの派遣により、経営視座の醸成や社外ネットワークの形成を支援し、将来の経営を担う人財の育成を進めています。

未来を創るコア人財の充足(経営人財育成)



コーポレート・ガバナンスの強化

中長期価値創造と連動した報酬設計

当社の役員報酬は、成長戦略「Accelerate the Future」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材を、確保・維持できる報酬水準であること

また、社外取締役および非業務執行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。

役員報酬制度改定の背景・ポイント

新たな成長戦略のスタートを契機として、2026年6月の株主総会の承認を経て役員報酬制度全体の見直しを実施しました。社外取締役が委員長を務め、社外取締役が過半数を占める報酬委員会の諮問を経た上で決定しています。

最も重視した点は「株価上昇によるメリットおよび株価下落によるリスクの株主との共有のさらなる強化」「中長期的な企業価値に資するインセンティブの強化」です。

項目	主な改定内容
役員賞与	・経済情勢や経営環境の変化に柔軟に対応できるよう、報酬委員会の諮問を経て取締役会で決議可能とする設計に変更 ・成長戦略における業績指標ならびに役位および担当に応じた個人業績目標の達成度に応じた決定する設計に変更
業績連動型株式報酬	・退職慰労金を廃止し、その原資を業績連動型株式報酬に振り替え、より高い株価連動性を確保 ・「相対TSR」の指標を導入し、株主との利害一致を強化 ・成長戦略の業績指標を導入し、中長期的な企業価値向上に対するコミットメントを強化

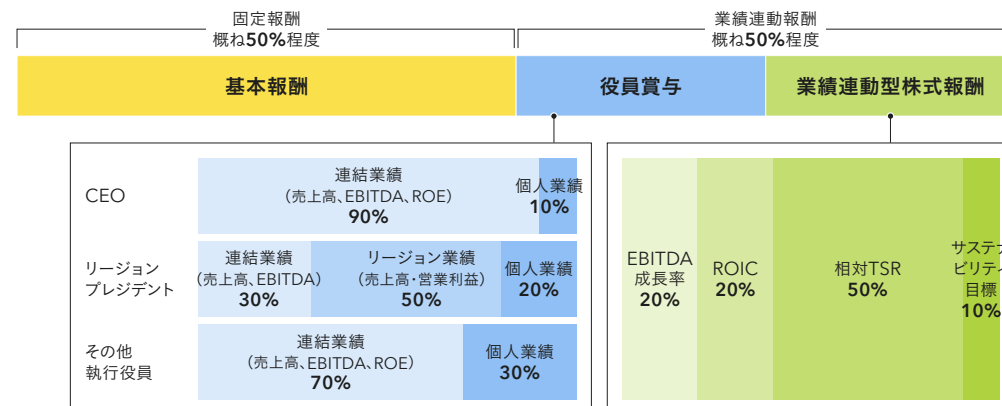
役員報酬の概要

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」で構成されています。なお、社外取締役ならびに非業務執行取締役の報酬は、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毎月固定額を支給する
	役員賞与 ・各役位の役割ならびに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 ・評価指標は、連結業績目標(連結売上高、EBITDA、ROE)と個人業績目標で構成する ・目標の達成度に応じ0～192%の範囲で変動する
変動	業績連動型株式報酬 ・各役位の役割ならびに評価指標における業績目標の達成度に連動して当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を退任時に交付および給付する ・評価指標は連結業績指標(EBITDA、ROIC、相対TSR)およびサステナビリティ指標で構成する ・EBITDA、ROICの達成基準は当該事業年度の期初における当社の定める目標水準とする ・相対TSRの比較対象指標はTOPIX(配当込み)の成長率とする ・サステナビリティ指標は「人的資本インデックス」および「温室効果ガス総排出量」とし、達成基準は当該事業年度の期初における当社の定める目標水準とする ・各評価指標の目標の達成度に応じ0～145%の範囲内で変動する

📄 2026年3月期の役員報酬の実績については、「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



コーポレート・ガバナンスの強化

リスクマネジメント

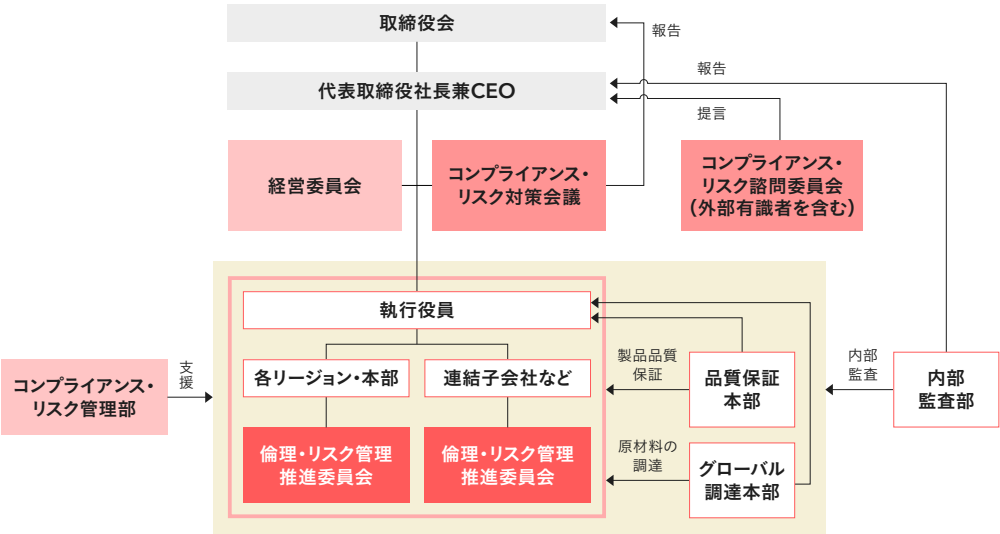
企業を取り巻く多様な経営リスク(商品の安全品質・原材料調達・自然災害・パンデミック・情報セキュリティ・コンプライアンスなど)に対応するため、「危機管理規程」を制定しています。また、内部統制システムを構築する過程で各本部・グループ会社の経営リスクの把握と評価作業を行い、リスクの未然防止と発生時の被害の最小化および迅速な復旧を図る事業継続体制を推進しています。特に商品の安全性や原材料の調達に関するリスクには、品質保証本部やグローバル調達本部が中心となって予防策を講じるとともに、迅速な対応ができる体制を整えています。また、サイバーテロなどの情報セキュリティリスクについては、セキュリティインシデント発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

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	商品の安全性	- 商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	商品開発	お客様や取引先のニーズに適切に対応できず、適時に商品開発ができない	新商品の開発、既存ブランドのリニューアル、品質改善、コストリダクション、基礎研究の分野で研究開発活動を計画的に実施
3	原材料や資材の調達	①ばれいしょの調達リスク (天候不順とばれいしょ生産者の減少)	- 契約栽培による調達体制の構築と、産地の分散化 - 栽培・収穫のサポートや省力化支援などの実施 - 輸入ばれいしょを取り扱うことのできる工場設備を整備
		②ばれいしょの調達リスク (ジャガイモシストセンチュウの拡大)	ばれいしょのセンチュウ抵抗性品種への転換を進める
		③その他の原材料や資材の調達リスク	- 調達先の複数化・分散化 - 適正在庫の強化

コーポレート・ガバナンスの強化

リスク項目	想定されるリスク	リスクへの対応
4 国内の商品供給	- 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およびプロセスの構築
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 - 停電・災害・ソフトウェアや機器の欠陥等の発生	- CSIRT(Computer Security Incident Response Team)を中心としたインシデント対応体制を整備 - 情報管理に対して適切なセキュリティ対策を実施
6 グローバル人材確保	- 雇用情勢の変化によりグローバル人材を著しく採用できない - グローバル人材育成に著しく遅れが生じる	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可能エネルギーの活用 - 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、商品を供給できない - 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の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