

Calbee

カルビーグループ
統合報告書2026



目次

価値創造ストーリー

- 2 企業理念を軸とした価値創造
- 4 CEOメッセージ
- 7 CFOメッセージ
- 10 価値創造の軌跡と現在地
- 12 次なる価値創造
～独自の強みから広がるステークホルダー価値～
- 15 FOCUS: 海外における展開
～「Harvest Snaps」ブランドの成長～

ダイアログ特集

- 19 ビジョン実現に向けた経営体制・マネジメント力
- 20 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～
- 24 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～

成長戦略

- 26 成長戦略の概要
- 29 国内基盤の強化
- 33 海外成長の加速
- 37 財務戦略
- 39 人的資本経営の強化
- 42 サステナビリティ経営の推進

ガバナンス

- 48 社外取締役座談会
- 50 コーポレート・ガバナンスの強化
- 50 価値創造の基盤となる
ガバナンスの進化
- 53 実効性評価に基づく
取締役会運営の高度化
- 54 サクセッションプランと
次世代経営人財
- 55 中長期価値創造と連動した
報酬設計
- 56 リスクマネジメント

会社データ

- 58 財務ハイライト
- 59 非財務ハイライト
- 60 企業情報

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。

編集方針

「統合報告書2026」は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様がカルビーの変革を実感し、将来への期待を高めていただくことを目的に発行しています。CEOをはじめとする経営層がカルビーの今後の成長について自らの考えを語るとともに、価値創造のプロセスや成長戦略についても詳細をお示しすることで、持続的成長に向けた道筋への理解を深めていただける構成としました。初めてご覧になる方にも分かりやすい誌面を目指し、ステークホルダーの皆様との対話ツールとして活用することで、今後も企業価値の向上に努めていきます。

対象期間 2025年4月1日～2026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 2026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」

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。



企業理念を軸とした価値創造

新たなステージに踏み出す今、私たちは「食のよろこび」をより広く創りだし、世界中の人々に届ける企業へ進化することを目指しています。自然の恵みから生まれる商品で人々を幸せにするという価値は、創業以来のカルビーの原点です。この価値をさらに発展させ、ステークホルダーの皆さまの豊かさへと還元していくことが、これからの私たちの使命です。



創業者
松尾 孝

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、安全で栄養価の高い食品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。

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。

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

受け継がれるDNA(社名の由来)

「カルビー」の社名は、カルシウムの「カル」とビタミンB₁の「ビー」を組み合わせたものです。創業者の松尾孝は、食糧難の時代に未利用の食糧資源を活用し、商品づくりを通じて人々の健やかなくらしの実現を目指しました。その思いは、今もカルビーのDNAとして受け継がれています。



企業理念を軸とした価値創造

健康志向

持続可能性

食行動の多様化

パーソナライズ

生活者に寄り添う
商品・サービス

カルビーが目指す未来の姿: 2035ビジョン

日本のスナック菓子メーカーから

世界の “SNACKING COMPANY”へ。

より自由に、より健やかに、より自分らしく。

世界の食をめぐる価値観は大きく変化し、人々の食習慣はこれまで以上に多様化しています。日々の気分やライフスタイルに合わせて食を選ぶ動きが広がり、素材や製法へのこだわりも高まる中、食は今までよりも個人に寄り添う存在へと進化しています。この変化は、生活者に向き合い食のよこびを届けることで、笑顔に寄り添ってきた私たちにとって、大きな可能性をもたらします。カルビーは、間食・軽食の領域に新たな価値を生み出し、スナッキングという新しい習慣を育てていきます。2035年に向けて、食の未来に新しい選択肢とよこびを広げ、生活者一人ひとりの健やかなくらしに貢献します。

CEOメッセージ

世界の“SNACKING COMPANY”を目指して、
世界中の人々に食のよろこびを届け、
力強い成長を続けていきます。

江原 信

代表取締役社長 兼 CEO



世界の“SNACKING COMPANY” を目指して

私たちカルビーは、「日本のスナック菓子メーカーから世界の“SNACKING COMPANY”へ。」と進化する方向性を掲げました。これは単なる海外展開や事業規模の拡大を意味するものではありません。食のあり方そのものが大きく変化する時代において、価値創出の起点を再定義するという、新たな経営方針の表明です。

働き方を含むライフスタイルの多様化や、デジタル化の進展による生活リズムの個別化など、生活者を取り巻く環境変化は、一層加速しています。それに伴い、食習慣や食文化、嗜好など、食に対する価値観もまた、大きく変容しつつあります。こうした構造変化の中では、従来の延長線上にある事業モデルだけ

では、持続的な成長の実現はできないと考えています。

だからこそ、私たちは、食のよろこびを創造するスナッキングを次の成長領域として位置づけ、2035年に向けたビジョンとして明確にしました。スナッキングは、単に空腹を満たすための行動ではありません。気持ちを切り替えるひとときであり、誰かと分かち合う時間であり、自分らしく過ごすための小さな選択です。人々の日常を前向きにし、心を豊かにする力を持つ、新しい食のスタイルとして広がっています。

そしてこれからのスナッキングは、「健やかさ」と「楽しさ・心の充足」という2つの価値が求められる領域へと進化していきます。健康への配慮といった機能的価値と、楽しさや心の充足につながる情緒的価値。この両方の価値を、おいしさとともに高い次元で満たすことこそ、食のよろこびの創造であり、これからの時代に私たちが提供すべき価値だと考えています。

2035年に向けて私たちが目指すのは、自然素材の力を活か

しながら新しい価値を生み出し、世界中の笑顔に寄り添う企業です。その実現に向けて、生活者、生産者、パートナーの皆様、そして社会と共創しながら価値を育て、世界へ広げていく取り組みを進めていきたいと考えています。

社会から「イノベーター企業」として 期待されるために

私たちが今回、新たなビジョンを掲げた背景には、前述した外部環境の追い風に加え、内部の課題認識があります。社会や生活者の変化が過去とは質的に異なる速さで進む中、私たちはその変化に対して、さらにスピードを上げていく必要があると感じています。その危機感から、自ら変化を先取りする姿勢が不可欠だと考えています。

CEOメッセージ

私たちの強みは、「おいしさと楽しさ」、そして「カルビーなら安心できる」という長年培ってきた信頼にあります。これは、これからも変わらず大切にしていきたい価値です。一方で近年、私自身が課題として感じているのが、イノベーションの勢いが弱まっていることです。過去には次々と革新的な商品を生み出してきたにもかかわらず、近年は新商品による成長を十分に発揮できていないと感じています。その影響もあってか、安心や信頼、親しみやすさは感じていただけても、イノベティブな企業とは見られていない現状があります。企業およびブランドとしての価値をさらに高めていくためには、革新的なカルチャーを取り戻す必要があると感じています。

既存概念にとらわれないチャレンジ精神を再活性化する鍵は、徹底した「顧客志向」と「共創」にあります。どちらもカルビーが創業から脈々と受け継いできたものであり、それらを改めて見つめ直し、強化することが、スナッキングという新たな領域での価値創出を加速させ、2035ビジョンの実現につながると考えています。

「Change 2025」から 「Accelerate the Future」へ

2024年3月期にスタートした成長戦略「Change 2025」では、次なる成長に向けた“構造改革期”として組織のあり方を見直してきました。とりわけ製販物一体の3リージョン制への再編は、部分最適を解消し、グループを横断した協力体制を取り戻す上で最も大きな改革でした。営業と生産が同じ組織とし

て向き合うことで現場理解が深まり、物流も含めた一体運営へと進化しています。

同時に、組織の勢いを取り戻すことも重要なテーマでした。私が重視してきたのが「個人主義からチームプレーへ」という意識の転換です。かつては営業が最も評価される制度でしたが、実際の価値創造は営業・生産・マーケティング・支援部門の協働によって生まれます。そこで個人成果を重視した評価制度を改め、「つないで成果をつくる」という製造業らしい価値観を浸透させてきました。現在では部門を越えて協働することの重要性に対する理解も進み、組織の一体感は確かなものになっています。

こうした改革で整えた基盤の上に、私たちがどのような未来を描くのかを示したのが2035ビジョンであり、その実現に向けた成長戦略スローガンが「Accelerate the Future」です。成長に向けて腰を据えて長期投資を進めるには、3年では短い。だからこそ、10年という視点で未来を設計しました。改革を重ねる中で、次の成長に向けた足場は着実に固まりつつあります。この足場を起点に、未来に向けた動きを一段と加速させていきます。

新たな成長戦略のもと、 強い成長を持続できる経営へ

新たな成長戦略の本質は明確です。それは、国内の収益性を高め、その利益を成長領域へ投資することで、強い成長を持続的に実現できる経営モデルへと進化することです。



外部環境が大きく変化し、私たちが激しいグローバル競争の真ただ中に身を置く今、「おいしい商品を届ける」といった従来の価値提供だけでは、持続的な競争優位を確保することはできません。市場で勝ち続けるために必要なのは、強い成長を継続的に生み出す再現性のある仕組みであり、これこそが私たちの目指す経営モデルです。

もちろん、その構築は容易ではありません。しかし、生活者から選ばれ続けるための力を、カルビーはこれまでの歴史の中で着実に培ってきました。原料に関する専門性、自然素材を活かす独自の加工技術、時代の変化を捉えた商品開発力、強いブランド価値を生み出すマーケティング・営業力、そして長年にわたり築いてきたブランドへの信頼——これらの強みを市場に合わせ、再現可能な「最適解」として確立していくことが、これからの成長を確かなものにしていきます。

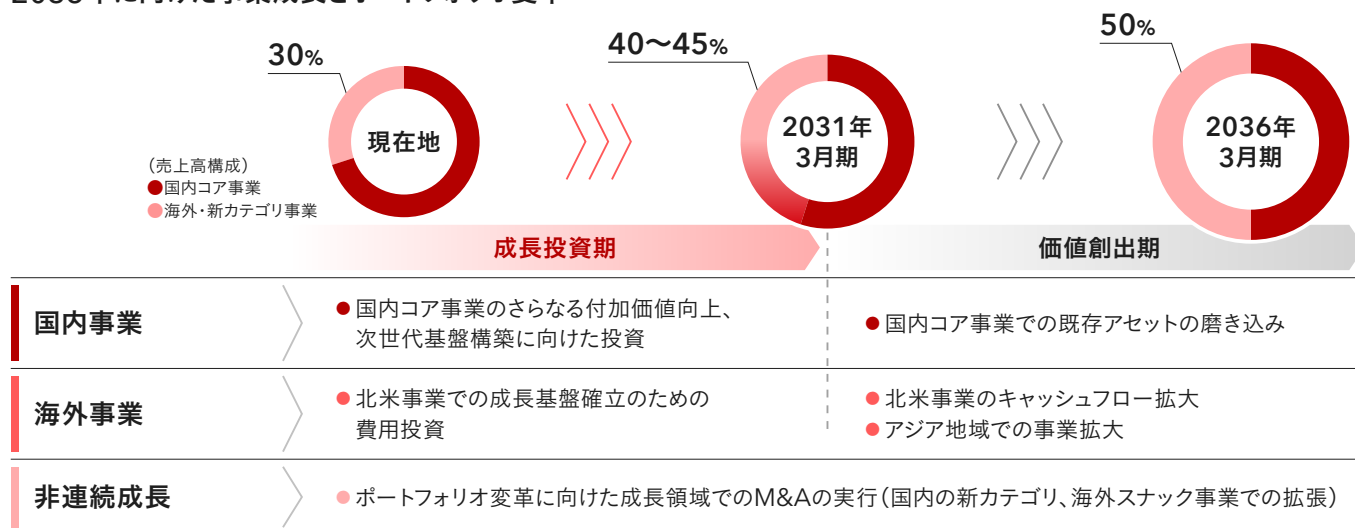
また、強い成長を実現する上で重要なのが、「勝てる市場」に集中し、ポートフォリオを変革することです。国内においては生活者ニーズをより精緻に捉え、価値提案を一層磨き込みます。一方、海外においては北米や中国を中心に、カルビーの強みが

CEOメッセージ

最も活きる領域に重点的に投資していきます。具体的な目標として、10年後の事業ポートフォリオは「成長領域（海外＋新カテゴリ事業）で50%」を掲げており、そこからバックキャストして打ち手を講じていきます。

重視するのは市場規模だけでなく、その市場で当社が勝ち切れるかどうかです。勝てる領域に集中し、成果を確実に積み上げながら、次の成長へとつなげていきます。その競争力の源泉は、いつの時代も現場にあります。従業員一人ひとりの誠実さと粘り強さ、そして生活者に向き合う視点こそが、カルビーの本質的な強みです。私はこれからも現場との対話を重ね、現実根ざした経営を貫いていきます。また同時に、投資家の皆様との建設的な対話を通じて、成長性と資本効率を両立させる経営をさらに磨いていきます。

2035年に向けた事業成長とポートフォリオ変革

サステナビリティを競争力に変え、
未来の成長を支える基盤とする

新成長戦略では、サステナビリティを引き続き重要なテーマと位置づけています。カルビーにとってサステナビリティは、社会的責任に留まるものではありません。将来にわたって企業価値を高めるために欠かせない要素であり、成長を支える競争力につながります。

私たちの事業は自然資本、とりわけ農業と密接に結びついています。気候変動や生産者の高齢化といった課題に向き合わずして、持続的な成長は実現できません。これまでもばれいしょの品種開発の強化、産地の分散、農業の省力化などに取り組んで

きました。これらはリスク対応に留まらず、将来の競争優位を築くための戦略的な投資だと考えています。

環境負荷低減や資源循環の取り組みについても、短期的なコストとして捉えるのではなく、長期的な価値創造の視点から意思決定を行っています。持続可能な自然資本は、事業の前提であると同時に、さらなる成長を支える基盤であると確信しています。

「変わり続けること」が、
持続的な成長を可能にする

私たちが重視するのは、短期的な規模拡大ではなく持続的な成長です。企業価値を高め続けるためには、誠実さを軸に、確かな分析と実行を積み重ねることが欠かせません。生活者の信頼を守り抜く姿勢こそが、長期的な競争力を生み出すと考えています。

そして、変化を恐れず挑戦し続けること。100年を超えてなお社会から選ばれ続ける企業であるためには、過去の成功に安住することなく、常に自らを更新していく姿勢が必要だと感じています。自然素材の可能性を信じ、新たな価値を創造し続ける。その挑戦を重ねながら次の成長ステージを切り拓いていきます。カルビーは、世界中の人々の食のよろこびを創造しながら、持続的な成長をさらに加速させていきます。



CFOメッセージ

ステークホルダーとの信頼関係を礎に、
「稼ぐ力」「資本効率」「成長期待」を
一体で高めることで、2035年に向けて
持続的な企業価値向上を実現していきます。

田邊 和宏

取締役執行役員
兼 CFO 兼 CDXO

「稼ぐ力」「資本効率」「成長期待」を高め、 企業価値向上モデルを力強く回す

当社は「世界の“SNACKING COMPANY”へ」という2035ビジョンの実現に向け、新たな成長戦略「Accelerate the Future」をスタートさせました。この戦略の目的と意図を社内外に明確に示すべく、持続的な成長へのメカニズムを整理したのが「企業価値向上モデル」(P.8図表)です。このモデルは、単なる指標の集合体ではありません。各事業・各部門の取り組みが、全社的な成長ストーリーとして統合される姿を示したものであり、まさに当社が目指す価値向上の全体像を表しています。このモデルが示すように、財務健全性を維持しながら「稼ぐ力」「資本効率」「成長期待」の3本柱を同時に高めることで、カルビー全体の企業価値向上を実現していきます。

「資本効率」を意識し、「稼ぐ力」を高める

企業価値向上のために最も重視するのは「稼ぐ力」であり、その指標にはキャッシュ創出力を示すEBITDA成長を位置づけています。人口減少が進む国内市場では、効率性を徹底的に高め、EBITDAマージンの最大化に取り組みます。一方で、成長余地の大きい海外市場では、EBITDA額を指標に、規模の拡大を目指します。さらに、M&Aも活用した非連続での成長を取り込みながら、事業成長を加速し、持続的な成長を可能にするポートフォリオへと転換していく考えです。

この「稼ぐ力」の向上を加速するためには、成長に向けた投資を行う覚悟が必要です。当社はこれまで成長投資に慎重な傾向があり、その結果、成長機会を十分に取り込めなかったという反省がありました。今後は、従来の考え方にとらわれず、財務レバレッジも活用しながら、投資を実行していきます。一方で、投資には規律が必要です。「資本効率」を意識し、成長投資を戦

略的に進めるため「ROIC-WACCスプレッドの最大化」を方針として掲げています。私は2023年のCFO就任以降、どれだけのリターンを確保すべきかを明らかにすることに取り組み、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設定しました。WACCを上回るROICを達成できれば、十分なリターンを回収して次の投資へとつなげることができます。こうしたサイクルを回し続けることで、将来的にフリー・キャッシュ・フローを最大化していく方針です。財務部門としては、この循環を支えるべく、財務健全性を維持する基準として「Net D/Eレシオ0.5を上限」と明確に定めると同時に、最適な資本構成によって資本コストの低減を図るなど、持続的に投資を続けられる体制整備に注力していきます。

また、これまで述べてきた価値向上のシナリオを確かなものにするためには、基盤となるコーポレート機能の強化が不可欠です。こうした認識のもと、当社は前成長戦略の3年間で、調達・

CFOメッセージ

人事・財務などコーポレート機能を再整備し、各取り組みを横断的にサポートすることで、戦略の実行力を高め、全社戦略を効率的に推進できる体制へと進化させてきました。今後はこうした体制の上に、国内外で力強い事業成長を実現するための基盤を強化していきます。その中心にあるのが、「人的資本経営」と「DX・AIの活用」です。私は財務とデジタルの両方を統括する立場として、DX・AIを「人的資本の拡張」と捉えています。人的資本経営の強化とDX・AIの活用を一体的に推進することで、従業員一人ひとりの価値創出力を高めていきます。これにより、労働人口の減少による将来的な人手不足への懸念が高まる国内では、1人当たりの生産性を飛躍的に高めていきます。一方、グ

ローバル人財が不足している海外では、人財の価値を高めることで、少ない人数でも事業成長を加速させていきます。加えて、サステナビリティに関する取り組みも、レジリエンス強化や持続的成長を支える重要な基盤として、引き続き注力していきます。

株主・投資家からの信頼とともに「成長期待」を醸成する

企業価値の向上には、「稼ぐ力」と「資本効率」の向上に加えて、それらの成果を資本市場に分かりやすく示し、株主・投資家からの「成長期待」を醸成することも重要です。

当社はこれまでも資本市場との対話を重視してきました。しかし、足元の株価については、国内事業では一定の評価を得ら

れているものの、海外事業を含めた非連続な成長期待については十分に反映されていないと捉えています。そこで今回の成長戦略は、対話を通じて得られた株主・投資家の疑問や関心に、しっかりと応えできるよう磨き上げてきました。この戦略を着実に実施し、将来の成長ストーリーへの信頼を高めていくことで、企業価値がもう一段高まるものと考えています。株主還元については、2027年3月期から導入した一株当たり毎期3円以上の増配を前提とする累進配当を基本としつつ、投資の進捗に応じて機動的な自己株式取得を検討し、資本市場との信頼関係をより強固なものにしていきます。

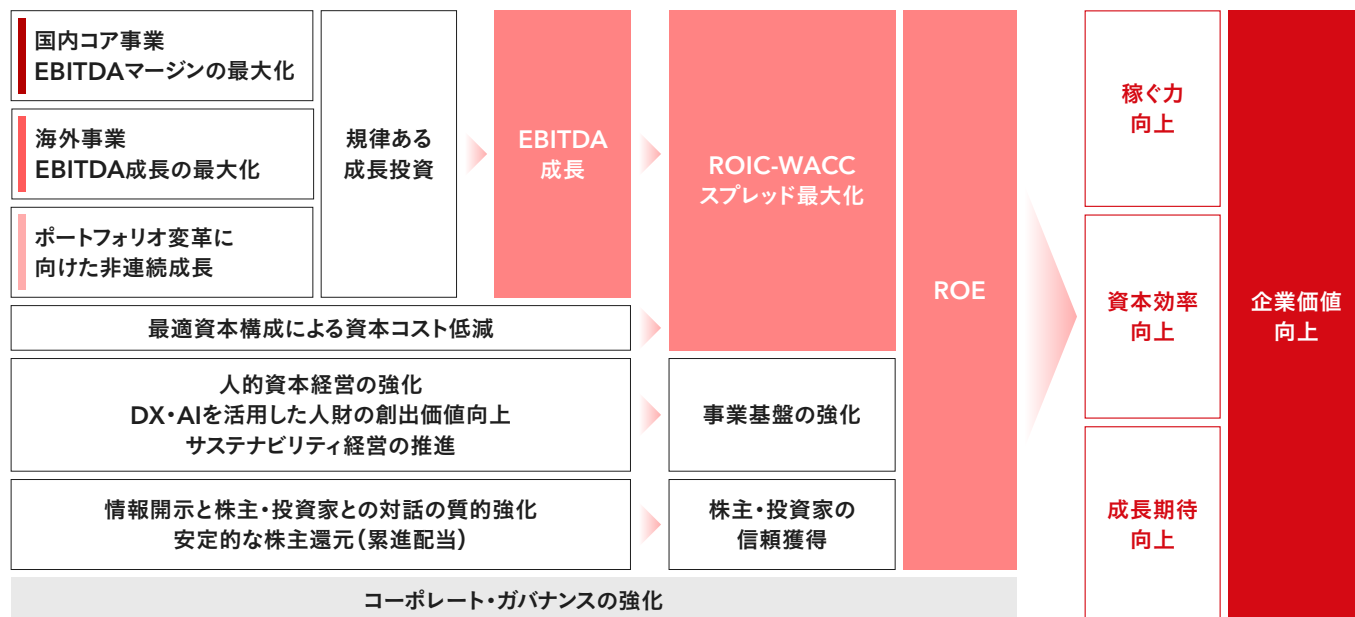
さらに、企業価値向上の取り組みを支えるため、コーポレート・ガバナンスも強化しています。意思決定と執行を、透明性と客観性をもってモニタリングし、企業価値向上モデルが形骸化することなく、実効性をもって機能し続ける体制を整えています。

これらすべての取り組みの総和によって、企業活動全体の効率を高め、ROEの向上を通じて持続的な企業価値向上を実現していく——それが企業価値向上モデルに描いた当社の成長ストーリーです。

企業価値向上の根底にあるグループビジョン
——ステークホルダーとの共創

企業価値向上モデルの根底には、「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

企業価値向上モデル



CFOメッセージ

ビジョンがあります。ここで示される価値観は、理念上のもではなく、従業員一人ひとりの日々の意思決定や行動の基準として息づいている、まさにカルビーの企業文化そのものです。当社が長年にわたってステークホルダーの皆様と築き上げてきた関係性は、単なる「取引」ではありません。確かな信頼に基づく「共創」であり、それこそが当社の成長を支えてきました。私はこの関係性こそ、企業価値向上モデルを実現する上で最も重要な原動力だと考えています。

こうした価値観に基づく関係性は、財務諸表でも表現できます。顧客価値の最大化によって生まれた売上は、生産者や取引先への支払い、従業員への報酬、金融機関への金利支払い、社会への納税など、ステークホルダーの皆様への価値還元として分配されます。そうして残った純利益は、株主への還元とともに、さらなる成長への再投資に振り向けられます。こうしたサイクルが継続的にすることで、持続的な成長と企業価値の向上が実現しています。

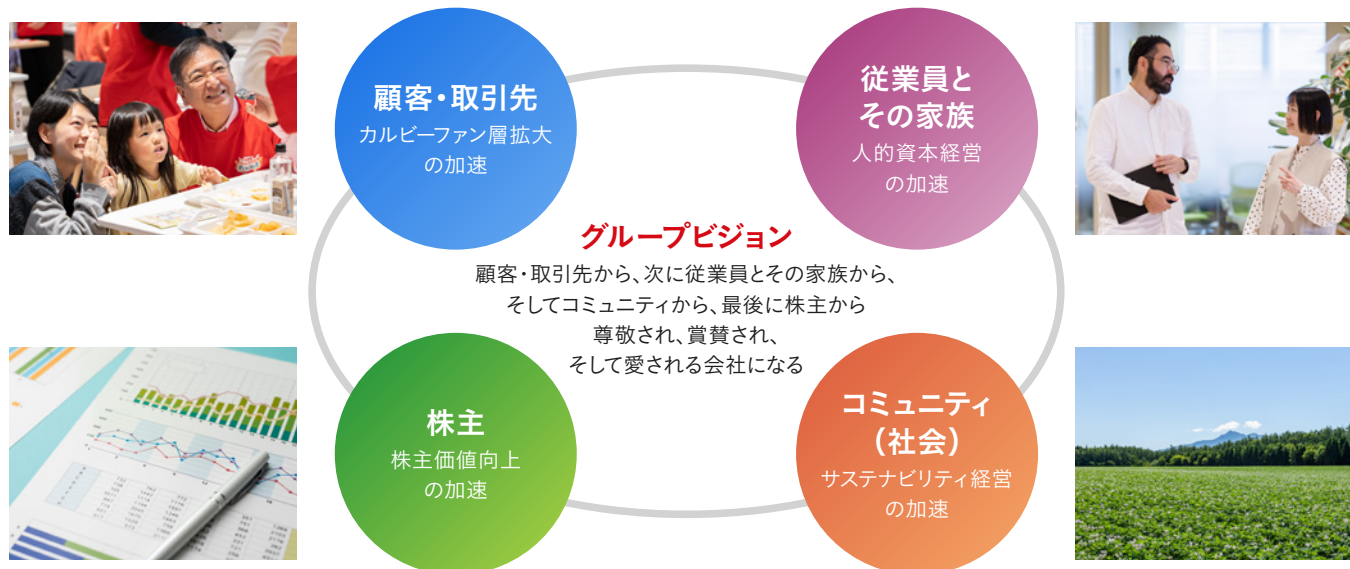
また、このモデルで向上を図る「企業価値」とは、「経済価値」だけでなく、数値では測れない「社会価値」も含まれています。その象徴的な事例が、2026年5月、中東情勢による資材不足という突発的な環境変化において、安定供給を維持するために主力商品のパッケージ印刷を2色に切り替えるという判断でした。この判断の背景には、「生産者の皆様が丹精を込めて育てた原料を無駄にせず、確実にお客様にお届けしなければ」との決意があります。そしてその根底には、「すべてのステークホルダーに対する責任を果たす」という揺るぎない価値観があります。それは歴代の経営陣と従業員が脈々と受け継いできたものであり、カルビーの経営の根幹となっています。

企業価値向上モデルは、単なる財務フレームではなく、こうし

た当社の価値観そのものを具現化したものです。CFOとしての私の役割は、このモデルを「描かれたもの」に留めず、「実行され続ける仕組み」として社内に根付かせ、力強く回し続けること。その継続によって、ステークホルダーの皆様への持続的な価値還元に全力で取り組んでいくことです。

全社戦略と事業戦略、そして財務戦略と、2035ビジョンの実現に向けた重要なピースは揃いました。これからの当社に求められるのは、これらの戦略をステークホルダーの皆様との「約束」として確実に実行し、信頼につながるトラекレコードを築いていくことです。その責任を果たすため、当社は今後もステークホルダーの皆様との共創を一層拡大し、その力を最大限に発揮することで、企業価値のさらなる向上を図っていきます。

カルビーを取り巻くステークホルダー



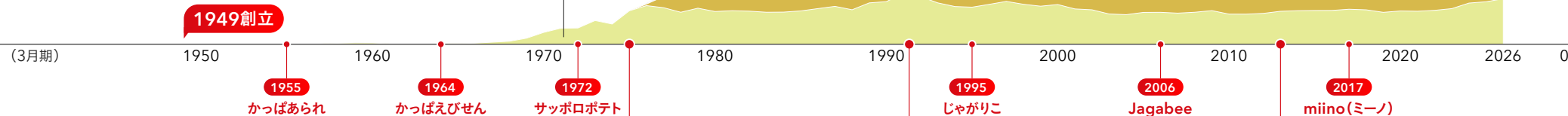
価値創造の軌跡と現在地

ブランドの磨き込みが生むカテゴリリーダーシップの確立

注：(株)インテージSRI+ 全国全業態 累計販売規模(金額)ベース/2026年3月期：2025年4月～2026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



商品群別売上推移



食文化の創出

カルビーは、「未利用な食糧資源の活用」を創業の精神とし、「おいしさ」と「楽しさ」を大切な価値として商品づくりを重ねてきました。お客様の声を起点に、時代やニーズに応じた新たな食体験を生み出すことで、食文化の創出に取り組んでいます。

1975～ ポテトチップス おやつ文化への定着

「うすしお味」の発売で本格的にばれいしょ事業を開始。ばれいしょの育種から手がける独自のバリューチェーンを構築。生のばれいしょを使った商品開発を進め、日本のおやつ文化を代表する存在へ成長しました。



1991～ フルグラ 朝食市場の開拓

日本に広く定着していなかったシリアル食品に対し、顧客理解を起点に味や価値を磨き、喫食体験を広げることで「簡便・栄養」という新たな朝食文化を創出。市場の創造・拡大を通じて食習慣そのものを変えてきました。



2013～ Harvest Snaps Better For Youカテゴリで新しい価値を提案

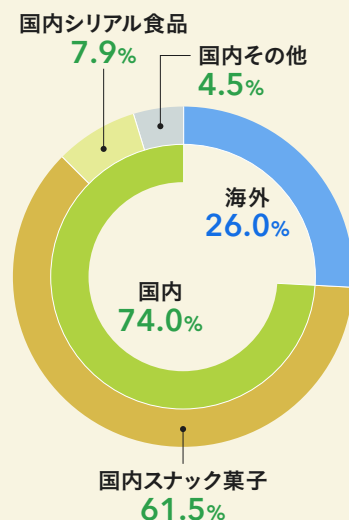
米国のスナック菓子文化において、たんぱく質や食物繊維を含む素材を使用し、サクッとした食感と豊かな風味で新価値を提案。健康志向の高まりを背景に、Better For Youカテゴリの中で存在感を高めています。



価値創造の軌跡と現在地

数字で見る現在地(2026年3月期)

連結売上高構成比※1



※1 海外・国内別の売上高構成比はリポート等控除後の売上高で、国内事業別売上高構成比は、リポート控除前の売上高で算出しています

連結売上高
3,402億円

国内 **2,515億円**
海外 **886億円**

連結営業利益
262億円

営業利益率 **7.7%**
国内 **221億円**
海外 **41億円**

EBITDA
432億円

EBITDA率 **12.7%**
国内 **350億円**
海外 **82億円**

ROE
8.3%

世界で展開する主なカルビー商品



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

従業員数

6,974名

うち海外グループ従業員数
2,423名

フードコミュニケーション※2参加人数

117,890名



農林水産省
「第9回食育活動表彰」にて
「消費・安全局長賞」を受賞

※2 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



食育実践優良法人

農林水産省
「食育実践優良法人2026」
に認定

国内ばれいしょ調達量

34.1万トン

ばれいしょ契約生産者数

約1,600戸

次なる価値創造 ～独自の強みから広がるステークホルダー価値～

国内の少子高齢化や世界的な健康志向の高まり、気候変動の深刻化など、社会や環境の変化は生活者の価値観と行動を大きく変えています。

こうした変化を受け、私たちが届ける価値も、より多様な生活者のニーズや食シーンに応じて拡張していく必要があります。

私たちはその変化に寄り添い、国内事業で培ってきた強みを磨きながら、ステークホルダーとともに食のよろこびを創りだし、より多くの人々へ価値を広げていきます。

生活者の行動変化

生活者に寄り添う
商品・サービス

社会経済の影響

自然環境の影響

- 国内における少子高齢化
- 食行動の多様化
- 健康志向の高まり
- 気候変動の深刻化

地域の拡がり
海外展開

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

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

提供価値(アウトカム)

ステークホルダー
に対する
提供価値の拡がり

ステークホルダーとの共創

これまで培ってきた強み

強いブランド価値を生み出す
マーケティング・営業力

時代の変化を捉えた商品開発力

自然素材を活かす
独自の加工技術

原料に関する専門性

財務戦略(P.37) ▶

人的資本経営の強化(P.39) ▶

サステナビリティ経営の推進(P.42) ▶

次なる価値創造 ～独自の強みから広がるステークホルダー価値～

成長を生み出す原動力となる資本

資本分類	経営資源	これまで培ってきた強み
財務資本	- 安定した営業キャッシュ・フロー - 成長投資を支える強固な財務基盤	強いブランド価値を生み出すマーケティング・営業力 カルビーが強いブランド価値を築いてきた背景には、商品の魅力に加え、生活者の変化を捉え、ニーズに合った売り場や食シーンに定着させてきたマーケティング・営業力があります。お客様の声や購買行動を継続的にモニタリングし、ニーズや未充足の価値を商品・ブランドづくりに反映しながら、選ばれる理由を磨いてきました。さらに、流通・小売業とともに、手に取りやすく、選び続けられる接点をつくってきました。こうした対話と市場接点の積み重ねが、日常に根づくブランドを育て、国内でのロングセラーや高い市場シェアを支える基盤となっています。
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13カ所の生産拠点	時代の変化を捉えた商品開発力 カルビーが培ってきた商品開発力の強みは、自然素材の特性を見極め、原料研究、加工技術、食感設計を組み合わせ、素材の価値をおいしさや楽しさとして磨き込んできたR&Dの力にあります。素材や製法を起点にした開発力を土台に、「フルグラ」が朝食スタイルや健康意識の変化を捉えたように、新たな食シーンを商品として形にできました。さらに、品質や再現性へのこだわりを重ねることで、日常の中で選ばれ続ける価値へと育ててきました。こうした技術と発想の蓄積が、ロングセラー商品を生み出し、時代の変化に応じた新しい価値創造を支えています。
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・ブランド	自然素材を活かす独自の加工技術 カルビーが培ってきた独自の加工技術は、自然素材という品質や個体差がある原料を扱いながら、素材本来の風味や食感を安定したおいしさへとつくり込むことを可能にしています。ばれいしょのように産地や気候などによって品質が変化する原料に対しても、加工条件や製造条件をきめ細かく調整し、変わらない商品価値を提供してきました。おいさと高い品質を安定して再現できる生産技術、現場の調整力、品質管理の積み重ねは、カルビーのものづくりの強靱さであり、競争優位の源泉となっています。
人的資本	- 日本を含め12の国・地域で活躍する従業員 - 全員活躍を実現する多様な人材	原料に関する専門性 カルビーが培ってきた原料に関する専門性は、ばれいしょをはじめとする自然素材の特性を深く理解し、安定した品質とおいしさへつなげる力です。産地や気候、収穫時期によって状態が変わる原料に対し、品種、栽培、貯蔵、加工適性までを見極め、生産者との長期的な協働を通じて最適な原料調達と活用を続けてきました。原料を単に調達するのではなく、その価値を最大限に引き出す知見とネットワークは、自然素材を価値ある商品へ変えるカルビー独自のものづくりを支え、容易には模倣されにくい強みとなっています。
社会関係資本・自然資本	- ルビープログラム※・ファンミーティング・食育活動などによるお客様接点 - 生産者、取引先、行政、大学などとの協業や共創 - ばれいしょ、甘しょの新品種開発 - 安定調達できる原材料 - 持続可能なサプライチェーン	



ステークホルダーとの共創

※ 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

次なる価値創造 ～独自の強みから広がるステークホルダー価値～

世界の“SNACKING COMPANY”へ



生活者

食のよろこびの創出

生活者が自由に、
自分らしく選ぶ
スナッキング(間食・軽食)で、
おいしさ・楽しさ・健やかさを
届ける

競争優位を活かした価値の拡張

地域の 拡がり

地域の拡がりとは、単に展開地域を広げることではありません。国内で培った強みを活かし、地域ごとの食文化やニーズに応じた価値を提供することで、新たな顧客層や食シーンへ食のよこびを広げていきます。

ニーズの 拡がり

生活者の価値観は、健康志向の高まりに加え、パーソナライズやエビデンスに基づく食の選択へと広がっています。カルビーは、素材の知見、商品開発力・加工技術を活かして、一人ひとりの健康や嗜好に寄り添う新たな価値の幅を広げていきます。

商品軸の 拡がり

カルビーは、スナック菓子・シリアル食品で培ったマーケティング・営業力、加工技術、商品開発力を活かし、既存領域を超えた新たな商品カテゴリを展開します。おいしさだけでなく、楽しさや心の充足といった価値を多様な商品で提供していきます。

提供価値(アウトカム)

顧客・取引先

すべての世代に対する
食のおいしさと
楽しさ、健やかさ

従業員と その家族

多様性を活かした
全員が活躍する
環境

コミュニティ

共創を通じた
自然の恵みと
豊かさの継承

株主

持続的成長と
新たな収益基盤の
確立

FOCUS

海外における展開 ～「Harvest Snaps」ブランドの成長～

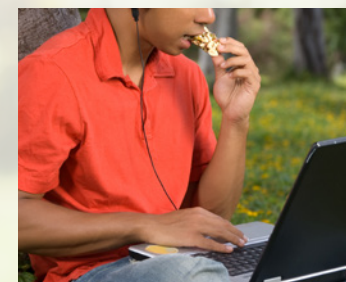
世界の
“SNACKING COMPANY”
を目指す背景

カルビーが目指すのは、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、健やかで豊かな毎日を送れる社会に貢献すること。この目標を実現するには、食をめぐる生活者の価値観や行動の変化を捉える必要があります。近年は、ライフスタイルの多様化を背景に、「1日3食」「決まった時間・場所で食べる」といった従来の食習慣にとらわれず、一人ひとりが自分のペースで、その時々ニーズや気分に応じた間食・軽食を楽しむスタイルが広がっています。また、健康志向や環境保護意識の高まりなどにより、人々が食に求める価値も大きく変化しています。カルビーが2035ビジョンで掲げるスナッキングは、こうした潮流の中で食のスタイルの変化を捉えたものです。カルビーはこの新しい市場において価値創出を目指し、世界の人々の健やかで豊かな毎日に寄り添いながら、持続的な成長を実現していきます。

食に対する価値観の変化とスナッキング

食の多様化

ライフスタイルの変化を背景に、食に求める価値観は多様化しています。従来の食習慣にとらわれず、間食・軽食による少量・高頻度化も進んでいます。スナッキングは食事の補完だけでなく、気分転換や自分へのちょっとしたご褒美、他者とのコミュニケーションなど、日々によるこびや幸福感をもたらすものです。人々はおいしさや楽しさを求めながら、より自分らしい食事の選択をするように変化しています。

健康志向の
進化

健康志向の高まりは、食事の摂り方に大きな影響をもたらしています。かつては健康のためにおいしさや楽しさを我慢する傾向も見られましたが、近年では、健康への配慮とおいしさ・楽しさを両立させたいという声が広がっています。加えて、時間栄養学やパーソナライズドフードなど、新たな知見を取り入れた食生活への関心も高まっています。

環境への
意識の高まり

持続可能な社会づくりへの意識が広く一般に浸透する中で、日々の食事にも社会や環境への配慮が求められています。人々が店頭で商品を選ぶ際も、素材への安心感や原材料調達の透明性、環境負荷の低い製法・包装などが、重視される要素となっています。おいしく、健やかで楽しい食事と、社会・環境への配慮をいかに両立できるかが、食品企業にとって重要な競争力のひとつとなっています。



海外における展開 ～「Harvest Snaps」ブランドの成長～

「Harvest Snaps」

素材の力で市場における独自性を築くブランド

「Harvest Snaps」は、2001年に発売された「Snapea Crisps」を起源とするカルビーの海外事業を代表するブランドです。「Snapea Crisps」は、日本で親しまれていた「さやえんどう」を、米国では健康価値を持つスナック菓子として再定義したことから始まりました。当時、おいしさと健康価値を訴求して青果売場で展開し、Better For You (BFY) 市場の拡大に先駆けて、その需要を捉えました。この挑戦が現在のブランドの信頼性と差別化の源泉となっています。

2013年に、より幅広い素材展開を見据えブランド名を「Harvest Snaps」に変更し、エンドウ豆に加え、レンズ豆、りんご、いちご、バナナへと素材の幅を広げながら進化しています。素材由来の食物繊維やたんぱく質を備え、健康志向の高まりの中で支持を得てきました。また、「Mango Chile Lime」のような今までにない特徴的なフレーバーや「Crunchy Loops」のような遊び心ある形状を通じて、健康価値と楽しさを両立し、ブランドの魅力を広げてきました。

2026年には、青果売場中心の成長から、北米の主要小売業におけるスナック菓子売場への本格進出という転換点を迎えます。生活者との接点が広がり、健康とおいしさの両立を求める市場トレンドとも合致することから、さらなる成長が期待されます。また、現在は北米のみならず、英国、シンガポール、オーストラリアなどにも展開し、グローバルブランドへと成長を続けています。北米で培った価値を強みに、さらなる拡大を目指します。



Harvest Snaps

- エンドウ豆やレンズ豆を主原料とした、素材を活かしたBFYスナック
- 油で揚げずに焼き上げる製法で、軽い食感と低脂肪を実現
- 豆由来の植物性たんぱく質と食物繊維を豊富に含む栄養価の高さ



Harvest Snaps Kids

- 親の「自然で健康的なフルーツを子どもに」というニーズに対応
- 砂糖・添加物不使用、原材料はフルーツのみのシンプルなおドライフルーツスナック

生産・営業・マーケティングが連携した成長基盤

「Harvest Snaps」の成長は、生産・営業・マーケティングが連携した強固な組織能力によって支えられています。米国内に2工場を持つ「Harvest Snaps」の生産体制は、北米の広い国土を効率的にカバーし、安定供給と需要拡大への対応力を備えています。営業面では、小売パートナーのニーズを深く理解し、売場やカテゴリ全体の成長を見据えた提案力によって強い関係性を築き、売場獲得と長期的な成長を実現してきました。マーケティング面では、顧客起点のインサイトを理解し、ニーズを的確に捉えてブランドロイヤリティを高めています。カテゴリ理解と生活者理解を併せ持つことで、売場獲得とブランド育成を同時に推進できる点が大きな強みです。

時代のニーズと「Harvest Snaps」の提供価値

北米では、生活者の健康意識の高まりから、自然由来の原料を用いた、最低限の加工をした食品やたんぱく質を多く含む食品への関心が急速に広がっています。加えて、肥満症治療に用いられるGLP-1受容体作動薬の普及が、この傾向を後押しすると見込まれています。

「Harvest Snaps」は、野菜や果実を主原料として、たんぱく質や食物繊維といった栄養価とおいしさを両立したBFYブランドです。「Harvest Snaps」ブランドの価値は市場のトレンドと合致しており、生活者ニーズに対し独自性をもって応えることで、さらなる成長機会を迎えています。

海外における展開 ～「Harvest Snaps」ブランドの成長～

BFY市場で目指す価値創造の展望



「Harvest Snaps」のブランド価値をより多くの人へ

「Harvest Snaps」ブランドの約束する価値は一貫しています。おいしさと健康価値が両立した、BFYを意識したスナッキングの体験を届けることです。これはブランド誕生以来、揺らぐことのない私たちの根幹の価値であり、すべての商品開発とコミュニケーションの起点になっています。

今、私たちはこの価値を「まだ届いていない領域へどう広げるか」という新しい挑戦に取り組んでいます。最初のステップは、主要小売業のスナック菓子売場への本格参入です。おいしく、たんぱく質や食物繊維が取れるという「Harvest Snaps」の価値を、まだ手に取っていない生活者へ届けたいと考えています。

「Harvest Snaps」は豆を主原料とし、多くのたんぱく質と食物繊維を含み、軽くてカリッとした食感とおいしさを備えた商品です。生活者が「また食べたい」と思える味と、「体に良い」と感じられる価値を同時に満たすことができるブランドは多くありません。

そしてこの価値を、青果売場からスナック菓子売場などへ広げることで、どこで買い物をしているか、「Harvest Snaps」に出会えるようにしていきます。それがブランドの成長をさらに加速させる鍵になると考えています。

「おいしさ × BFY価値」の両立で生活者の思い込みを変える

北米の多くの生活者は、健康的なものは味気ないという固定観念を持っています。私たちはその思い込みを変えたいと考えています。思わず食べたくなる魅力、食感、風味を備えながら、たんぱく質や食物繊維といったBFYの価値を同時に提供する。それにより、私たちは「おいしさ」と「健康」は両立できないという生活者の思い込みを変えているのです。これこそが「Harvest Snaps」の競争力であり、ブランドが市場で選ばれ続ける理由です。

ライフスタイルの変化に対応して、私たちはイノベーションの進め方を大きく変えました。インサイトやアナリティクス機能を強化し、生活者がどのような生活を送り、どんな気分で商品を選び、なぜ支持するのかをより深く理解できる体制を構築しています。その気づきをR&Dやマーケティングに迅速に反映することで、変化するニーズに即した商品開発やブランド体験の向上につなげています。

成功の鍵は、「親しみやすさ」と「新しさ」の両立です。今までにない個性的なフレーバーや新しい食感、適切な容量設計などを通じて、生活者が手に取りやすい革新を追求しています。

「Harvest Snaps Kids」が切り拓く新たな需要

私たちは「Harvest Snaps」ブランドを進化させ、新たな顧客層や喫食シーンを生み出し続けたいと考えています。その代表的な取り組みが「Harvest Snaps Kids」です。これまで子ども向けスナック菓子は、子どもが好んで食べる商品か、保護者が安心して与えられる商品のどちらかを選ばざるを得ない状況でした。「Harvest Snaps Kids」は、果物本来の栄養価を活かしながら、子どもたちが楽しめる味や食感を提供することで、その課題の解決を目指しています。さらに、子ども向け商品の展開は、ファミリー層との接点を拡大するとともに、次世代の顧客との長期的な関係構築にもつながります。

また、果物カテゴリへの展開も重要な成長機会です。私たちは当初から野菜や果物をスナッキングの中心に据えることを目指しており、果物は「Harvest Snaps」ブランドの方向性を変えるものではなく、その価値をさらに広げる自然な進化であると考えています。果物を通じて新たな家庭や喫食シーンへと入り込むことで、「Harvest Snaps」が提供できる価値を広げていけると考えています。

海外における展開 ～「Harvest Snaps」ブランドの成長～

加えて、School Foodservice^{※1}やSmart Snacks Program^{※2}への対応など、学校という新たな接点にも可能性を見出しています。私たちはこうした価値拡張を通じて、「Harvest Snaps」を通じた、持続的な成長を生み出していきたいと考えています。

※1 米国の学校給食・カフェテリアなどを通じた学校向けの食品提供

※2 米国農務省が定める、学校内販売食品・飲料の栄養基準

成長の加速に向けた顧客との関係性の強化

新しい商品開発や顧客開拓においては、マーケティング・R&D・営業が密接に連携し、新しい人材を迎えながらイノベーションプロセスをさらに効率化する仕組みを整えています。強い基盤の上に、加速のための投資を重ねている段階です。

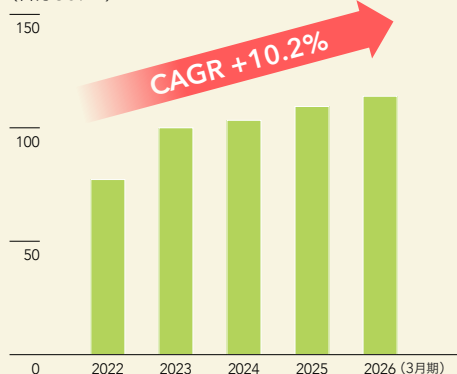
「Harvest Snaps」は、たんぱく質や食物繊維といった機能的価値で強みを持っています。しかし、私たちが目指しているのはその先です。機能的価値を超え、顧客にとってより重要性の高い存在になれるかどうか。さらに踏み込み、感情面、文化的な側面でつながっていけるかどうか。ここがブランドの未来を決めると考えています。

そして私たちは、この進化をより速く進めたいと考えています。その実現に向けて、ショッパーマーケティングやEコマースの専門人材も強化し、店頭だけでなくオンラインやSNS、レビューなど、あらゆる接点で「Harvest Snaps」と出会える環境づくりを進めています。

「Harvest Snaps」は確かな成長軌道を歩み始めており、私たちはこの勢いをさらに大きく育てたいと考えています。北米で最も愛され、最も選ばれるBFYブランドへと成長させる。そのために、これまで以上のスピードで市場を切り拓いていきます。

「Harvest Snaps」売上高推移（北米）

（百万USDドル）



現地で進化するカルビーの強み

強固な製造基盤に
磨きをかけ、
北米市場における
競争力と安定性を向上

Paul Dash

Senior Vice President of Manufacturing,
Calbee America, Inc.



「Harvest Snaps」の品質を支える、現地製造力の進化

「Harvest Snaps」の成長を支える私たちの強みは、自然素材におけるばらつきを安定した品質へと変換できる製造力にあります。原料の約50%を占めるエンドウ豆は産地や収穫時期により状態が変化するため、おいさと品質を保ち続けるには、サプライヤーとの連携に加え、原料調達から製粉、加工までを一貫して管理することが欠かせません。Calbee America, Inc.では、製粉工程で粒度を整えることで、自然素材由来のばらつきの影響を抑え、安定した品質を実現する技術を有しています。素材を活かし、いつ食べても変わらない食感とおいしさを届けられることが、「Harvest Snaps」の競争力です。その実現を支えるのが、品質をつくり込む組織力です。製造、生産技術支援、R&D、品質保証部門が連携し、現場起点の改善活動により、品質クレームの発生を低減しています。また、事後的に不具合を見つける品質管理から、未然防止型の品質マネジメントである品質保証へと進化しています。この移行を支えるため、生産現場での日々の品質チェックや教育、仕様の見直しなど、日本での好事例も取り入れています。さらに、セナトピア工場とフェアフィールド工場の東西2拠点体制により、自然災害などで一方の拠点が停止しても供給を継続できるようレジリエンスも強化しています。今後は日本との連携をさらに深め、技術や知見を取り入れながら、品質と生産性のさらなる向上を目指します。

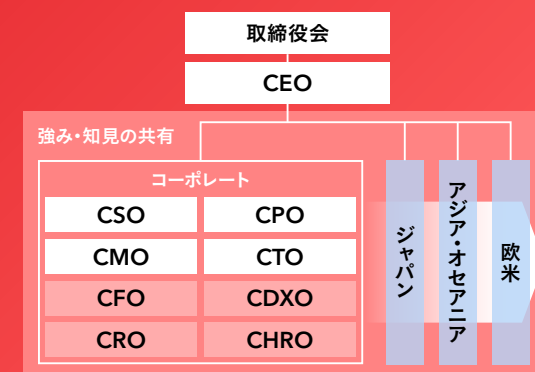
ビジョン実現に向けた経営体制・マネジメント力



経営体制の進化

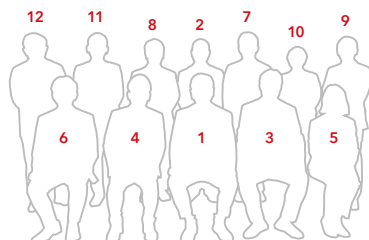
カルビーは前成長戦略「Change 2025」を契機に、従来の機能別の経営体制から転換し、製販物一体で迅速な意思決定を可能とする3リージョン制へ移行しました。これにより、地域特性に応じた戦略の実行と、カルビーの強みであるバリューチェーンの最適化を図っています。一方で、国内で培った知見や専門性を海外での成長へつなげることが課題となる中、顧客起点での価値創造を担う経営チームを強化し、機能横断で全体最適の意思決定を行う体制へと進化してきました。さらに、コーポレート・ガバナンス改革も推進し、財務・マーケティング・グローバル経営など多様な知見を持つ社外取締役を拡充することで、監督機能の高度化にも取り組ん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

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

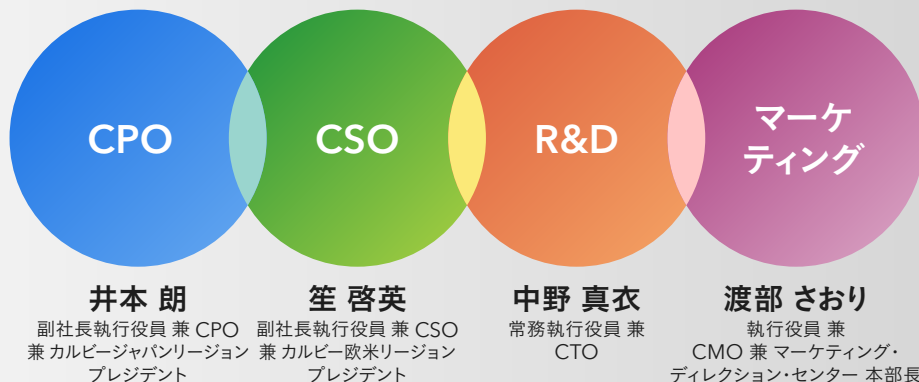
- 4 森岡 貞一郎
カルビー・アジア・オセアニアリージョン
プレジデント
- 5 中野 真衣
CTO (Chief Technology Officer)
- 6 植田 剛敏
カルビー・ジャパンリージョン EVP
(Executive Vice President)

- 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、各地域で掘りだ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。

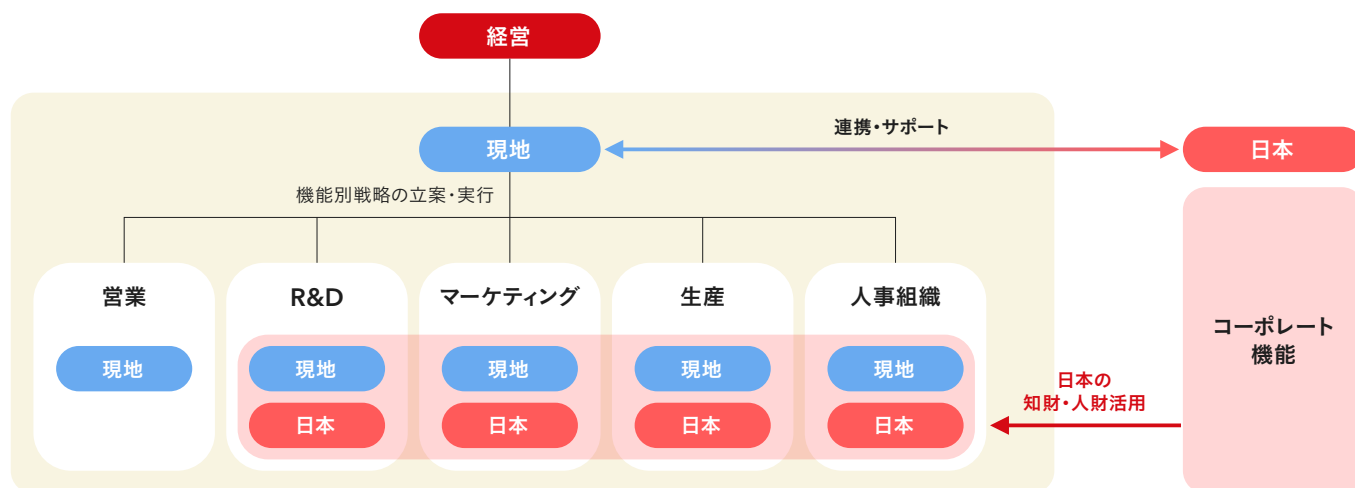
中野

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味が感じられ、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った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にすることで、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に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。

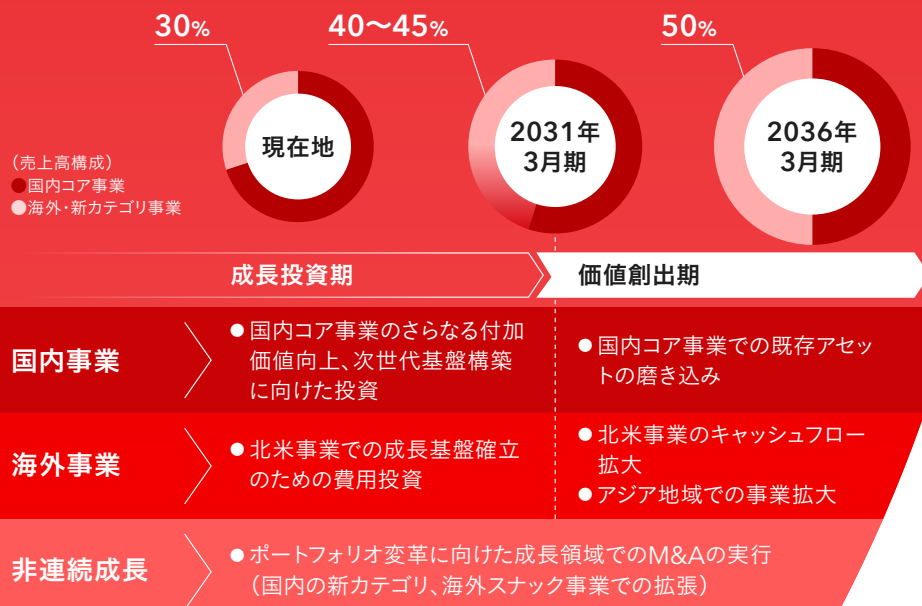
成長戦略

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

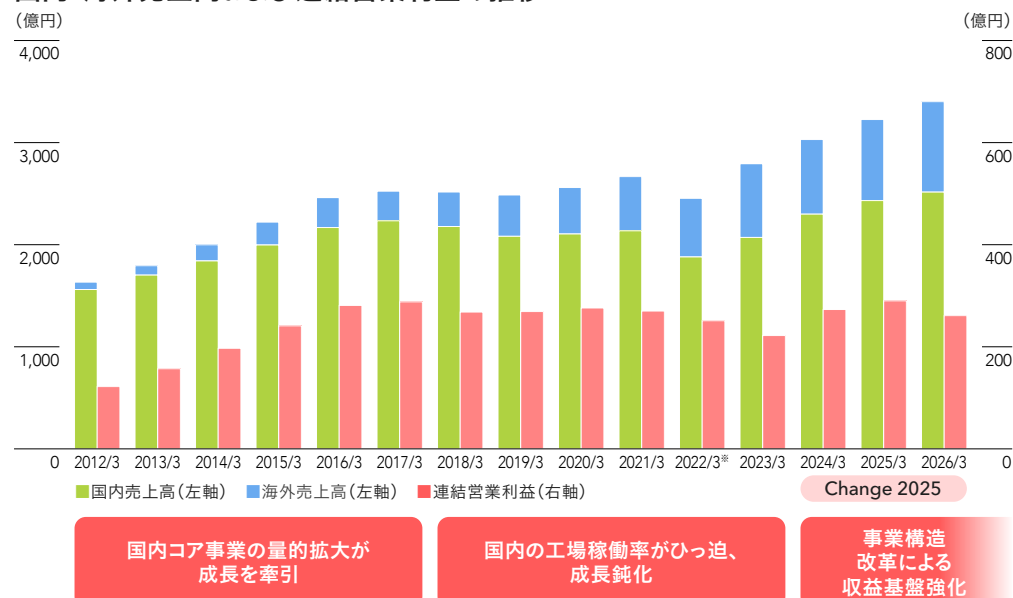


成長戦略の概要

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しました。

国内・海外売上高および連結営業利益の推移



※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)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)		

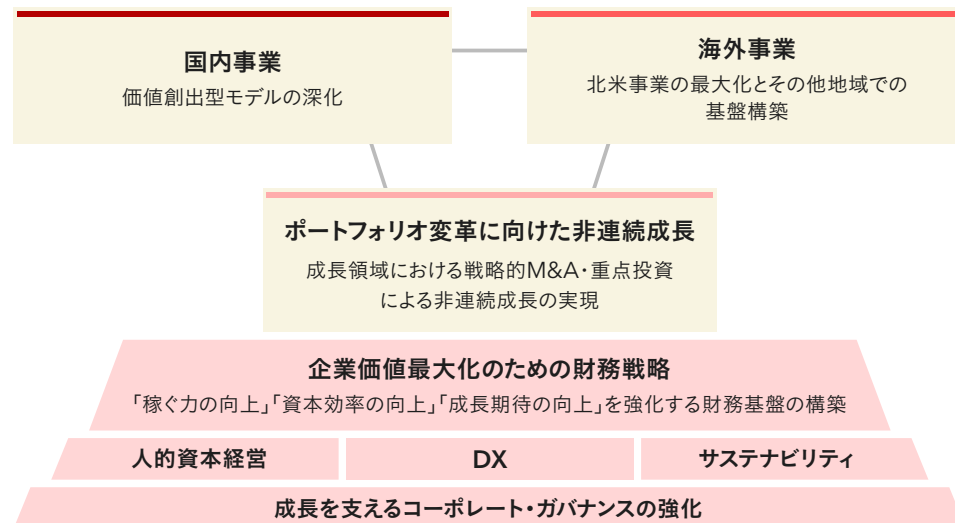
成長戦略の概要

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、カルビーは食のよろこびを届ける領域を、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)

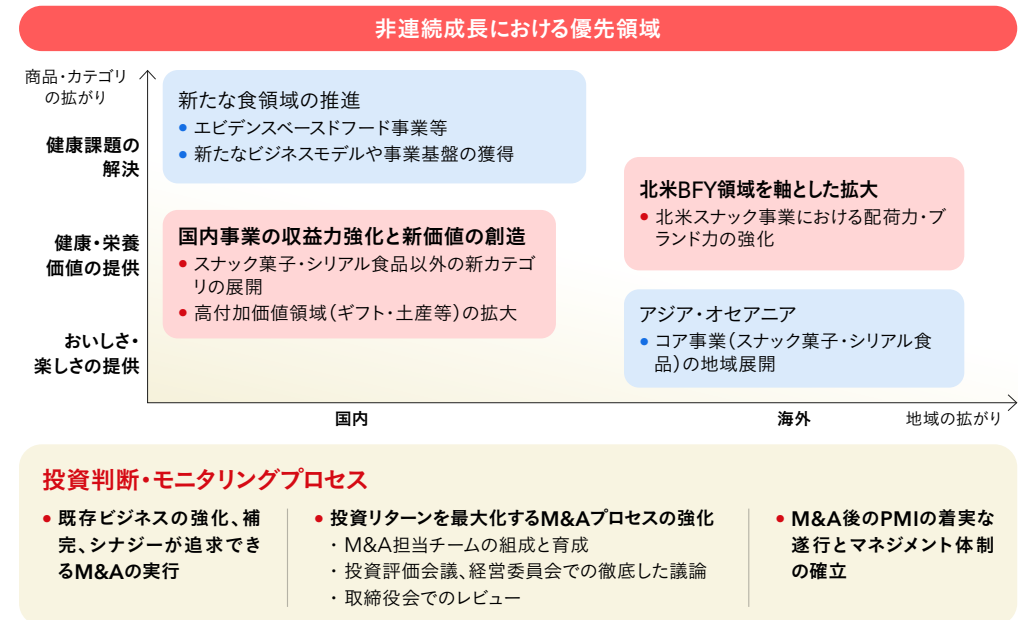


長も活用し、持続的な成長とレジリエンス強化を実現します。

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。



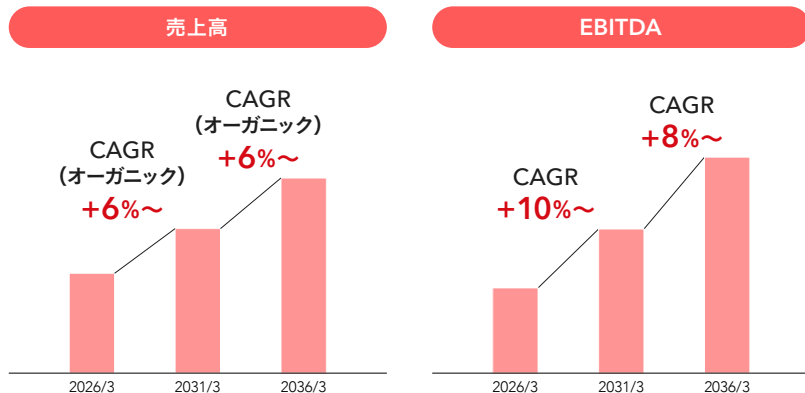
国内基盤の強化

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

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

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

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

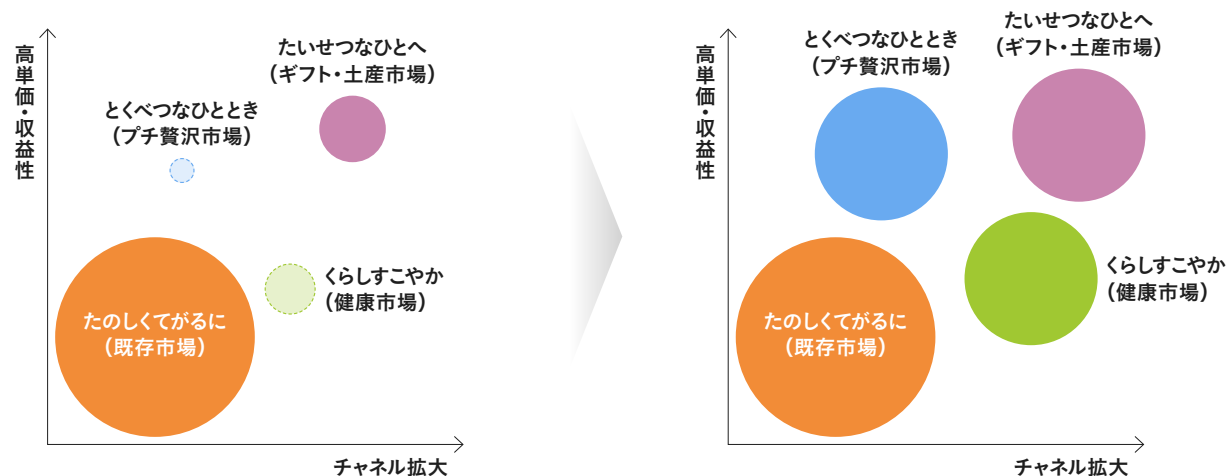
マーケティング・セールス改革

- 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広げ、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。

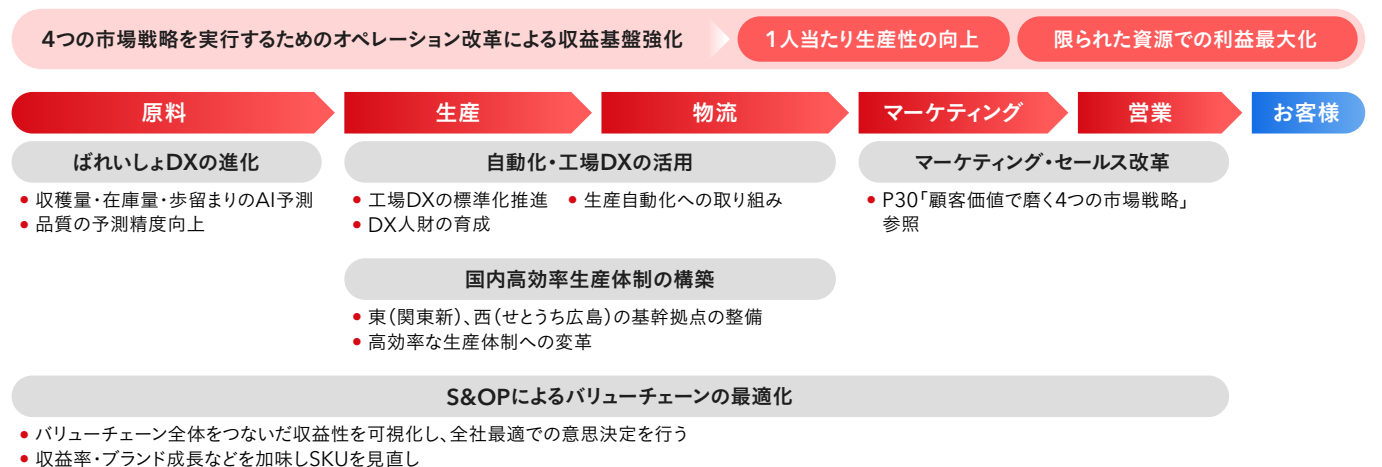
前成長戦略では、関西びわこ工場をモデルとしたPoC※4の成果を各工場へ横展開しました。現在は、複数工場においてIoT基盤を活用した稼働データの収集、生産指標管理の自動化、日報のデジタル化などが実現され、現場主導の改善活動に活かされはじめています。また、DXによるデータ分析に現場改善のアプローチを加え、製造現場の課題を解決できるDX人材

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。

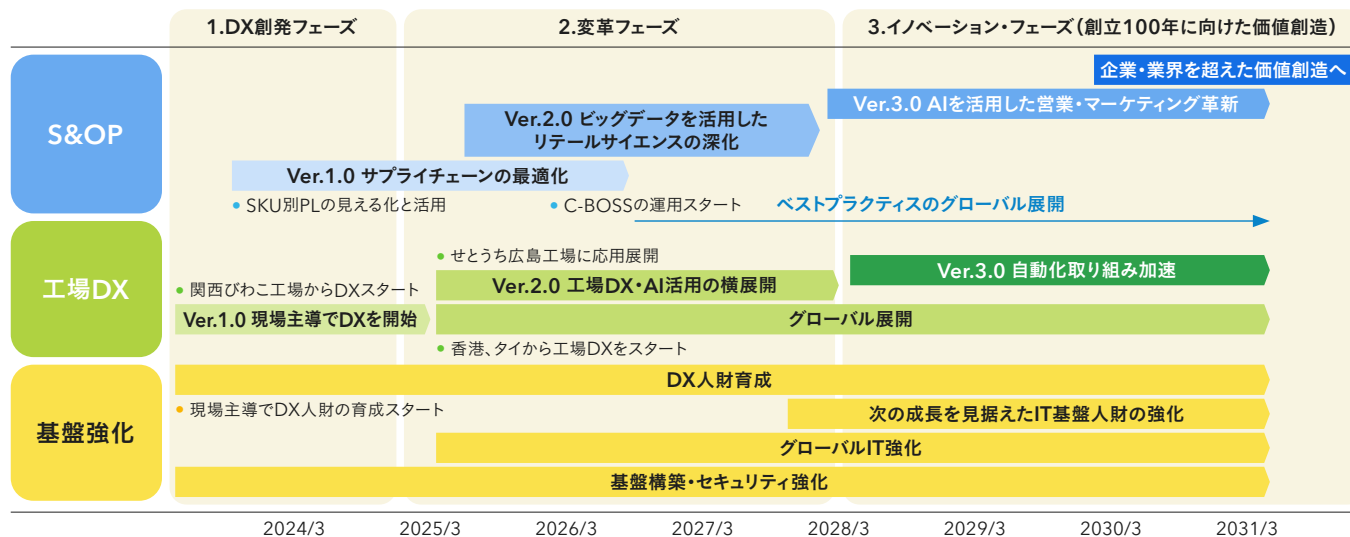
物流領域では、最適需給オペレーションの確立により、積載率向上と欠品・不良在庫の削減を図ります。また、物流環境の変化に対応するため、自動倉庫の運用やAI活用による工数改善などに取り組みます。

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

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

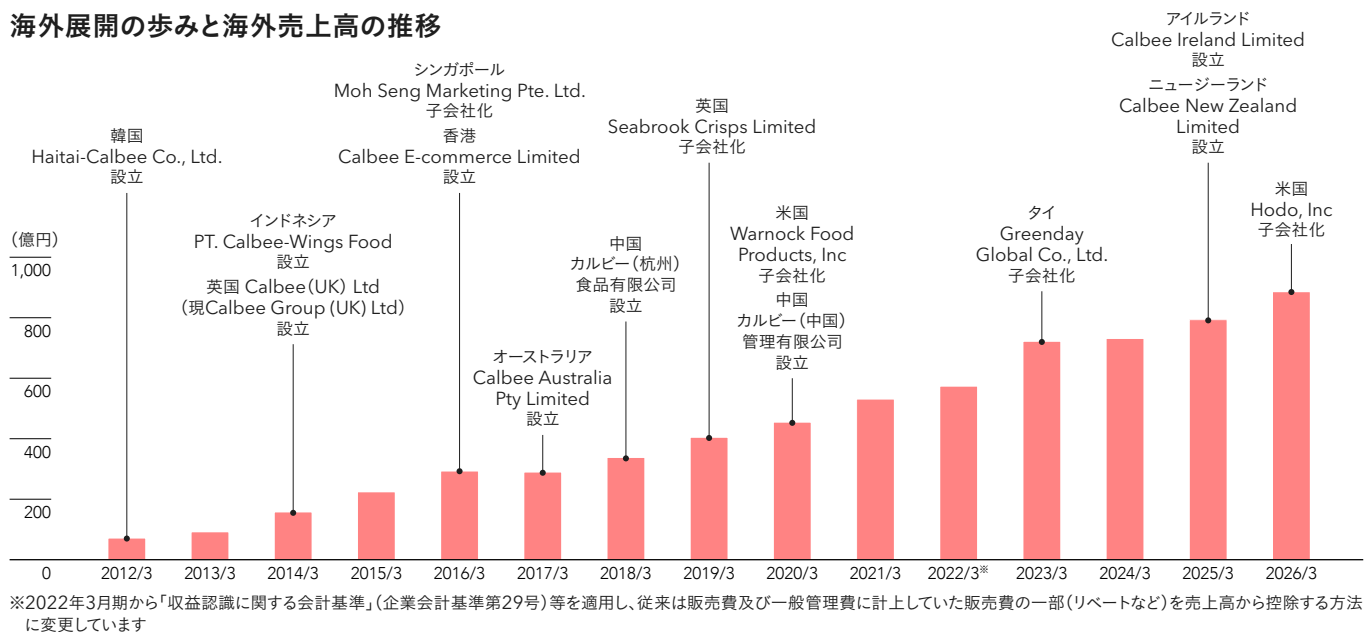
カルビーは、2011年以降、国内事業で創出したキャッシュを原資に海外展開を本格化させ、各国パートナーとの協業を通じて事業基盤を拡大してきました。一方で、人財不足や事業分散により成果が伸び悩む局面もあり、成長が難しい拠点を整理し「選択と集中」によるポートフォリオ再構築を進めました。北米・英国ではM&Aも組み合わせながら商品ポートフォリオを拡充し、中国では合併解消後にEコマースからの再スタートを図りました。また、タイを輸出商品の生産拠点として活用するなど、地域最適からグローバル最適へと視点を広げています。これらの取り組みを通じて蓄積した知見を各国へ展開し、基盤機能の強化と資源配分の最適化を進めるこ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

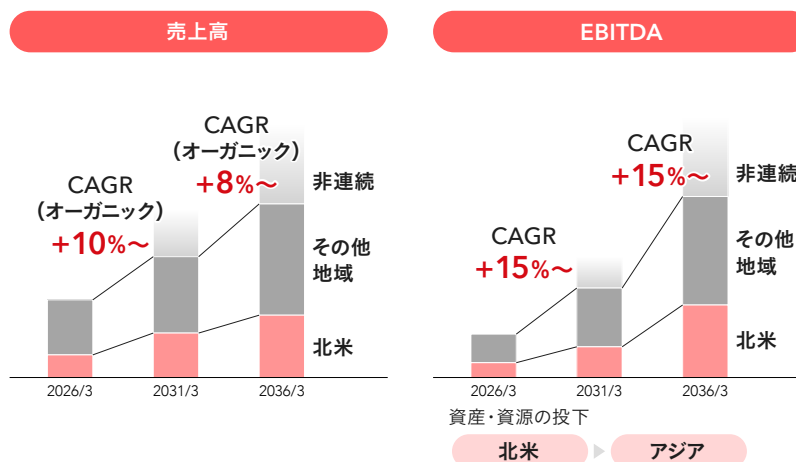
海外事業の中でも、次の10年の成長ドライバーと位置づけているのが北米です。この地域は、市場規模が大きい上、スナッキング需要が高まっており、さらなる拡大が期待できます。また健康志向の高まりを背景に、素材や品質を重視する需要が拡大しています。カルビーがこれまで培ってきた「自然素材や品質へのこだわり」はこうした市場ニーズと親和性が高く、強みを発揮できる市場だと考えています。

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

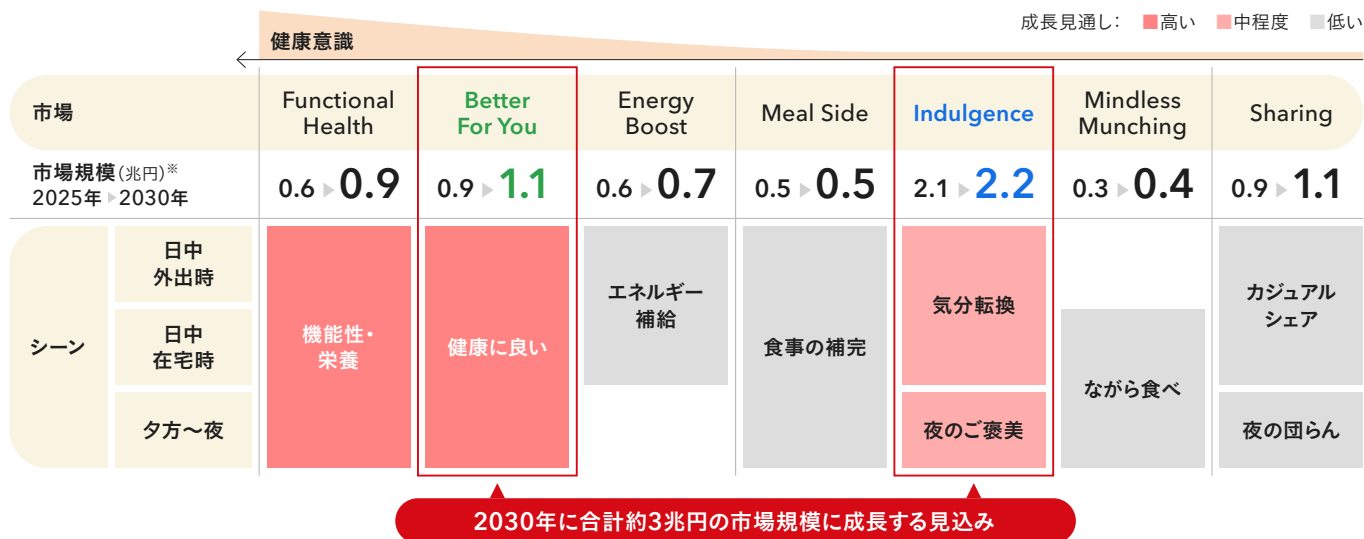
近年の北米市場では、若者世代を中心にライフスタイルや食習慣が大きく変化しており、少量・高頻度で食を楽しむスナッキングが広がっています。その中でも健康志向や、気分転換・ご褒美として食を楽しむ贅沢志向が高まっています。新成長戦略では、生活者ニーズの変化を捉え、カルビーが培ってきた強みを発揮できる領域として、Better For YouとIndulgenceの2つの市場をターゲットに定めました。

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。

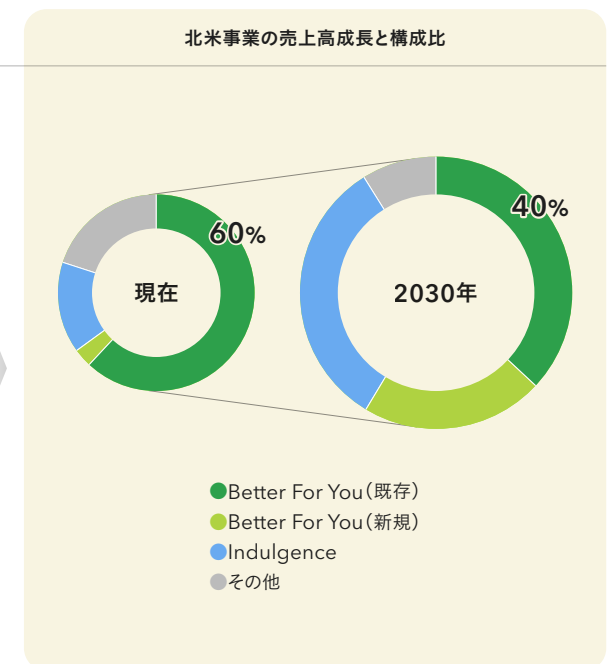
具体的なブランド戦略としては、Better For You市場を代表する「Harvest Snaps」の認知度向上とともに、ポテトチップスや「かっぱえびせん」などの日本発Legacyブランドのブランドポジション明確化を図ります。そのため、顧客インサイトに基

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



※当社調べ

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

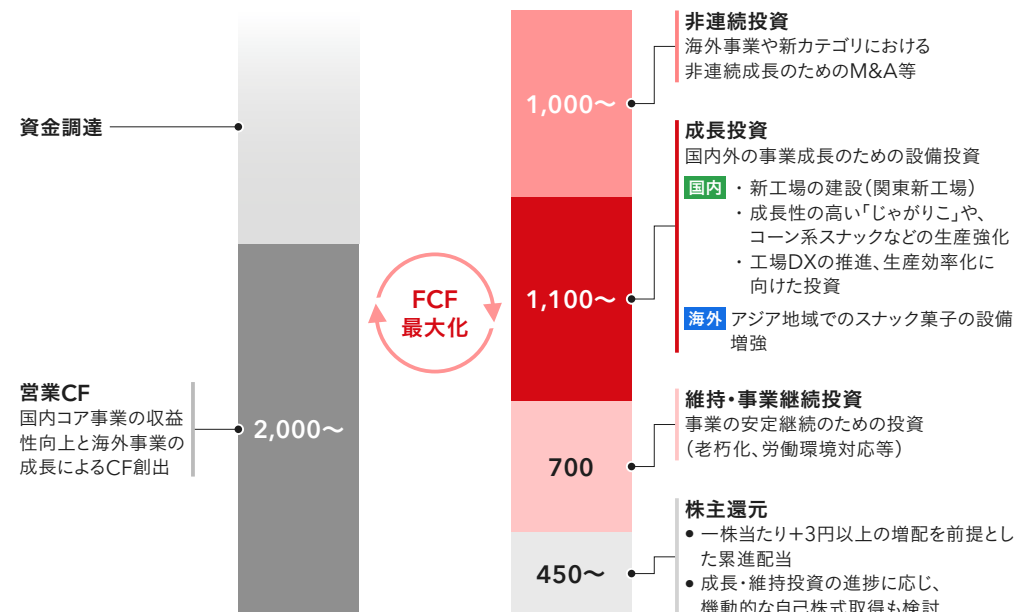
成長を加速させるために積極的な投資を進めます。一方、投資の拡大には規律ある意思決定が求められます。当社では、規律ある投資を実現する経営管理体制を構築し、成長投資の実効性を高め、持続的なキャッシュ創出につなげます。資本コストを明確に意識し、2025年には国別のWACCを更新し、ROICがWACCを上回ることを投資判断の基準として明確化しました。また、M&Aなどの非連続成長投資については、設備投資とは異なる審査プロセスを設けています。投資実行前にはシナジー創出可能性を含めて十分な議論を行い、投資実行後もPMIの着実な推進と

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

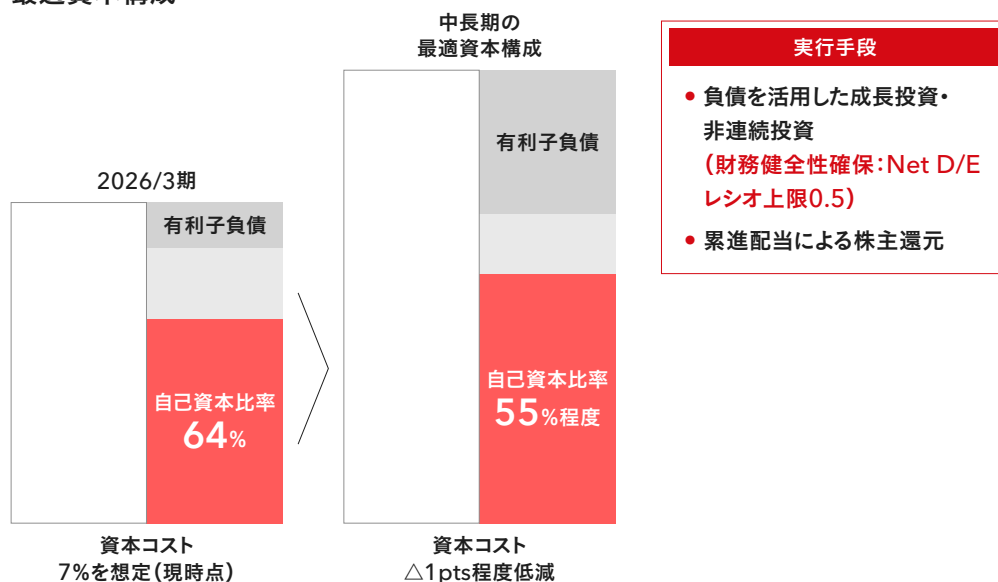
財務健全性を確保した最適資本構成

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

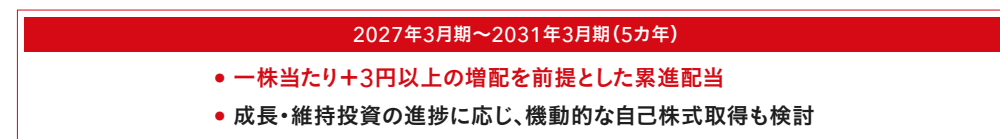


株主・投資家からの信頼獲得と成長期待の醸成

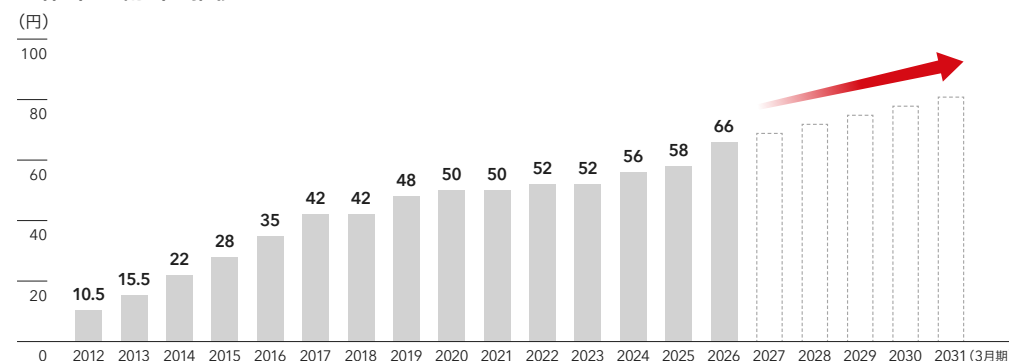
企業価値を向上させるためには、成長戦略を着実に実行するだけでなく、ステークホルダーである株主・投資家との信頼関係を構築し、成長への期待を高めていくことも重要です。成長ストーリーとその進捗を継続的かつ分かりやすく発信し、着実な成果を積み重ねることで成長期待の醸成を図ります。IR・SR活動を通じて情報開示の充実とコミュニケーションの拡大を図り、当社の取り組みに対する理解促進に取り組んでいます。また、株主・投資家との建設的な対話を通じて得られた意見や示唆を経営ヘフィードバックし、経営戦略の質の向上や従業員の意識変革につなげることで、成長戦略の実行力を高めています。さらに、企業価値向上を支えるコーポレ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

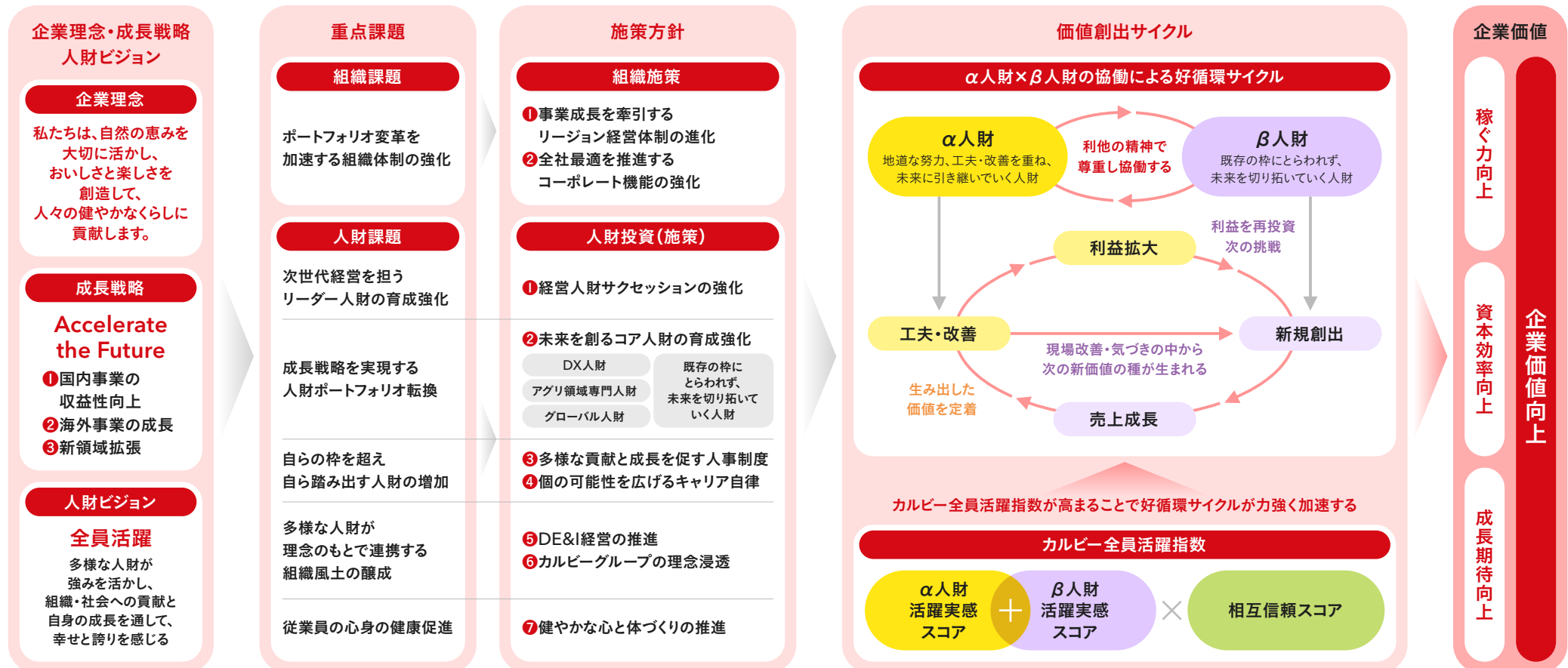
「重点課題と施策方針」

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

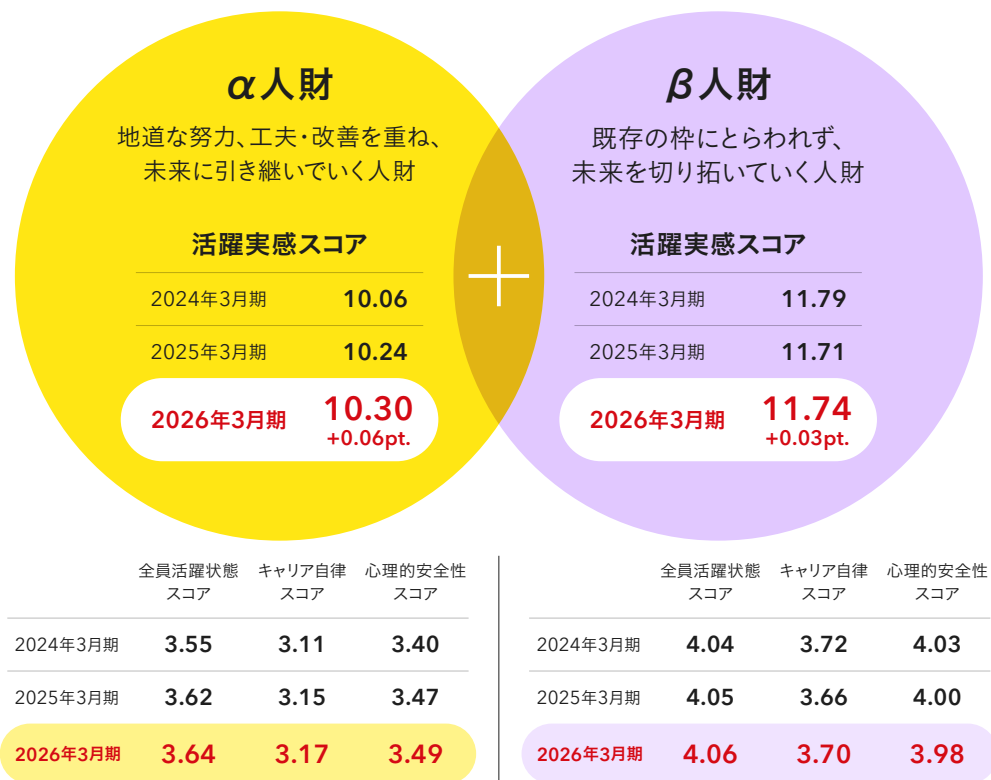
成長戦略に必要な人的資本の可視化

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。

注: エンゲージメントサーベイのスコアを使用して算出

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業運営	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⇒ブール人財を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/tcf_d_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

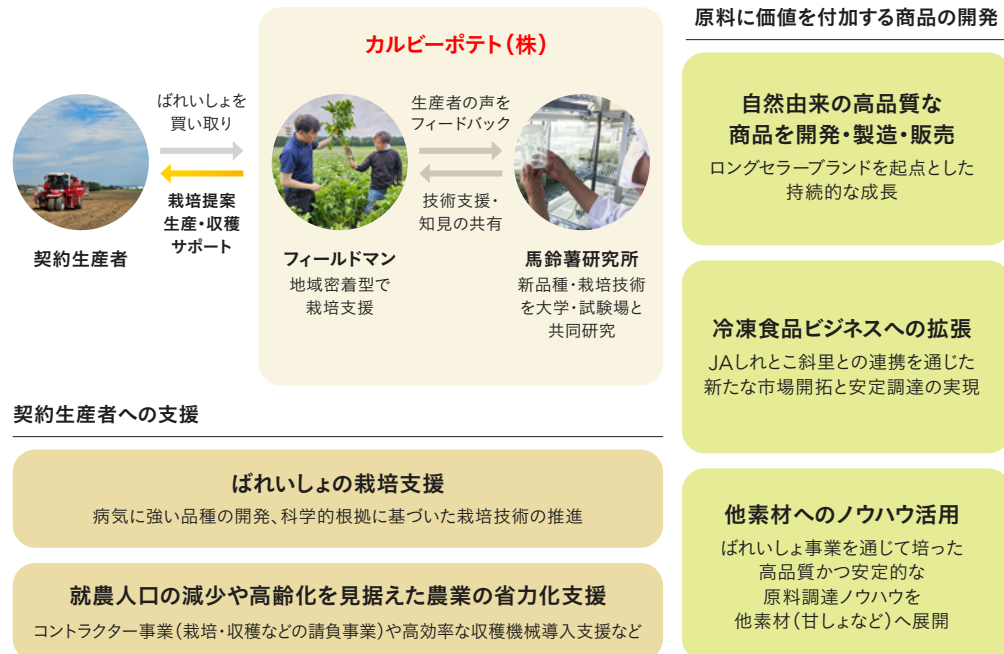
サステナビリティ経営の推進

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

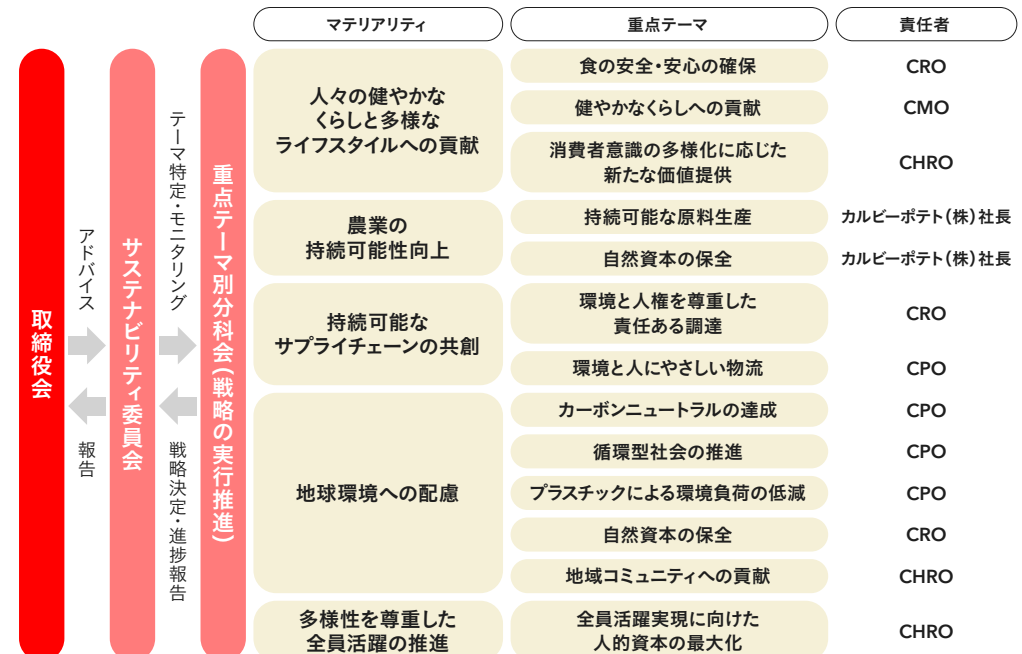


マテリアリティの特定と推進体制

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とることができる - 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」が流行するような社会現象 - 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。						
9 産業と インフラ 12 持続可能な 消費と生産	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カテゴリー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。						
7 エネルギー の安定供給 12 持続可能な 消費と生産 13 気候変動に 適応する 14 海の豊かさ を増やす 15 陸の豊かさ を維持する	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 ・ばれいしょ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

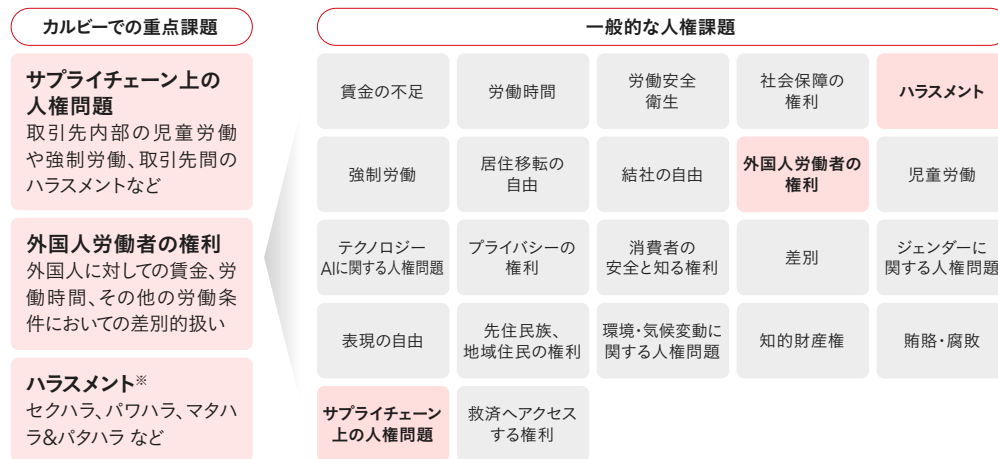
人権委員会を中心とした人権マネジメントの強化

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



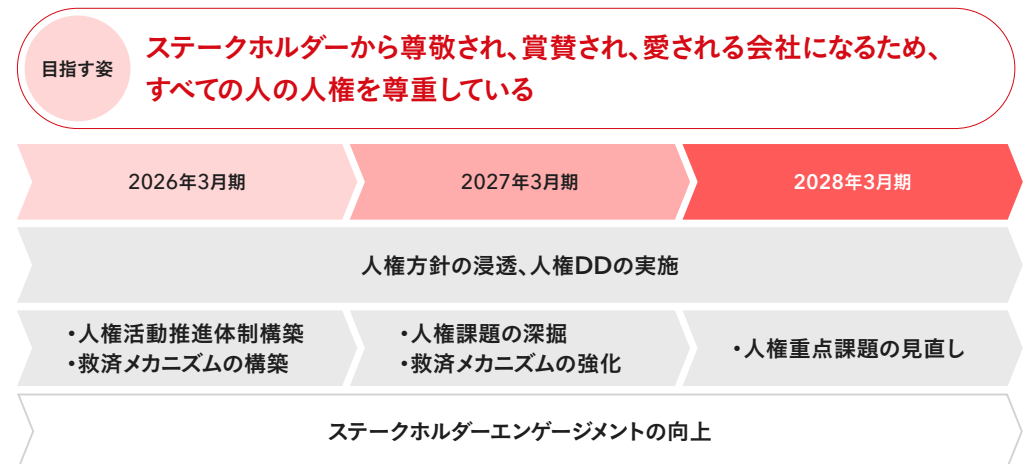
出典：今企業に求められる「ビジネスと人権」への対応「ビジネスと人権に関する調査研究」報告書（概要版）（2021年3月 法務省）をもとに当社作成

※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



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忸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。

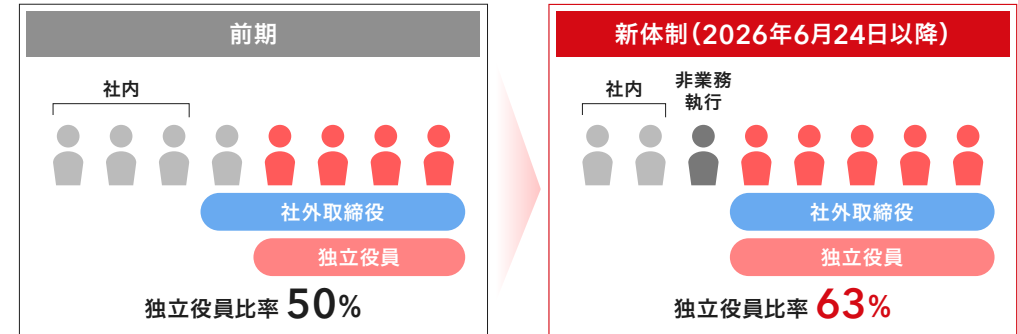
取締役会体制の見直しと独立性の強化

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に新たに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	●			●		●					●	●

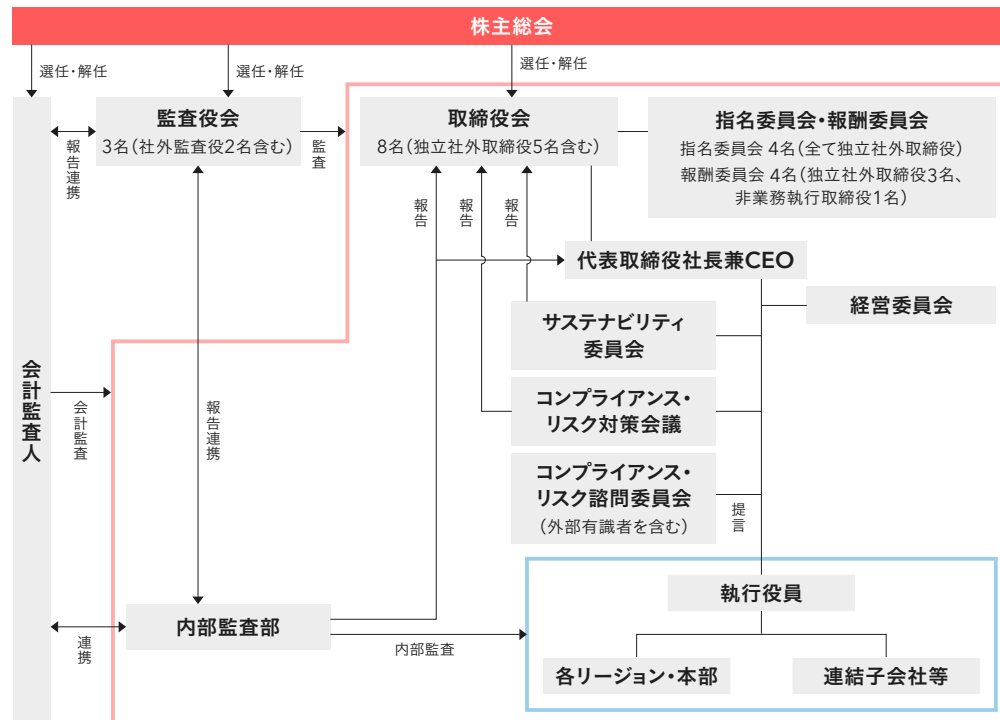
コーポレート・ガバナンスの強化

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の再任要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。

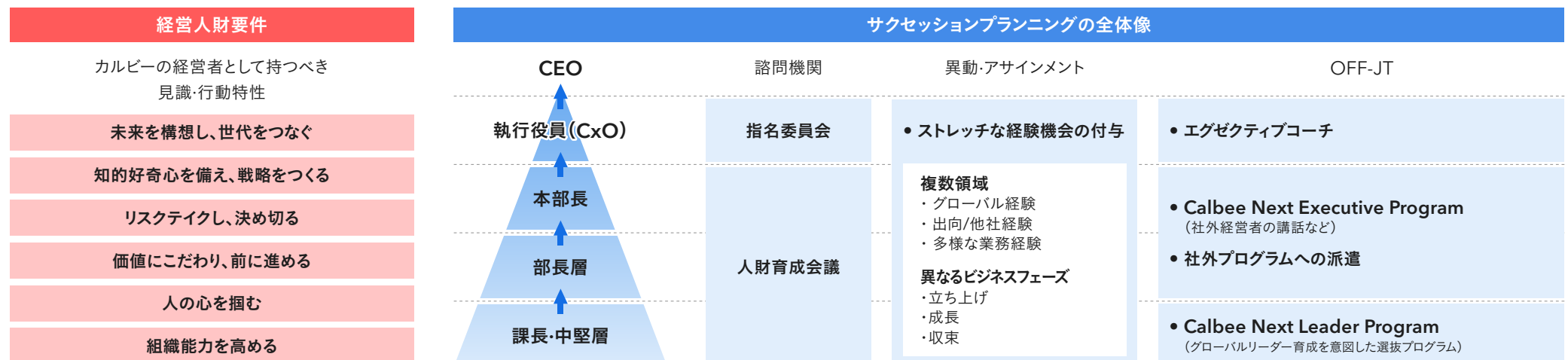
これらの要件に基づき10年先を見据えた後継候補者を選抜・評価し、ギャップを補う育成計画を策定し、実行しています。

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財を、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

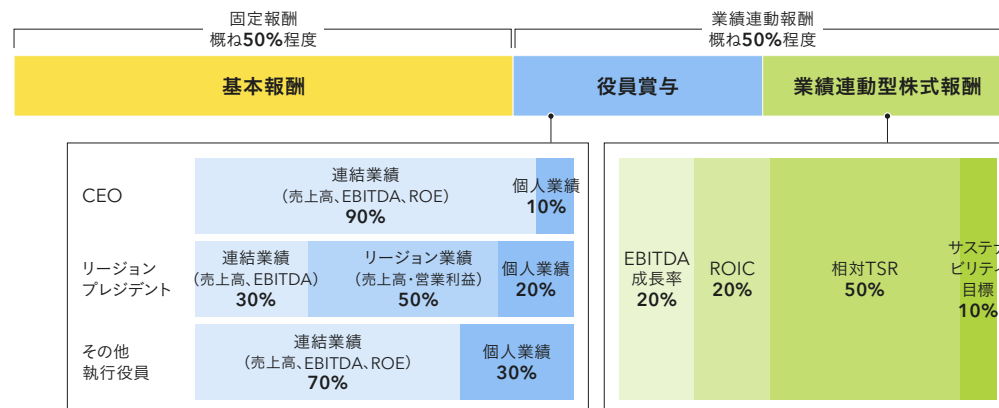
役員報酬の概要

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

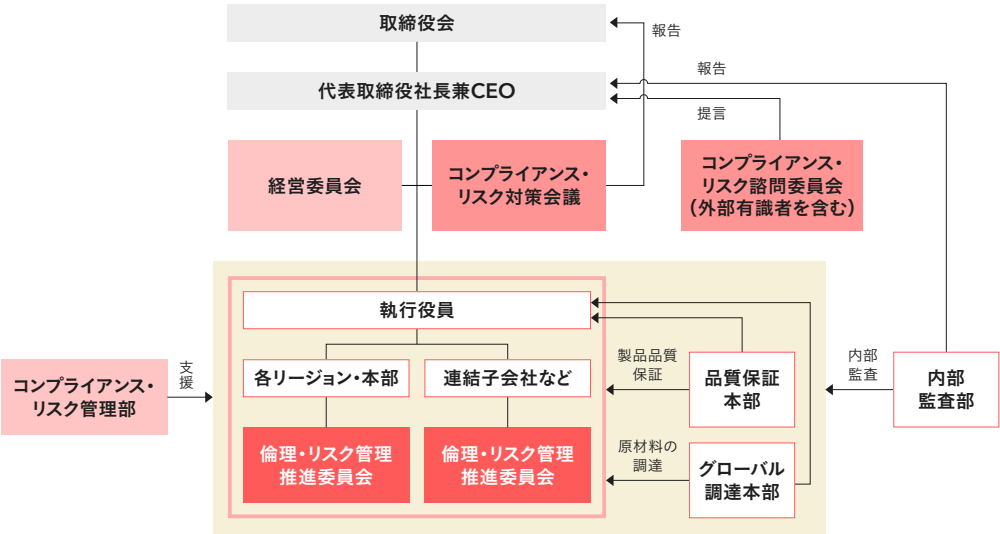
企業を取り巻く多様な経営リスク(商品の安全品質・原材料調達・自然災害・パンデミック・情報セキュリティ・コンプライアンスなど)に対応するため、「危機管理規程」を制定しています。また、内部統制システムを構築する過程で各本部・グループ会社の経営リスクの把握と評価作業を行い、リスクの未然防止と発生時の被害の最小化および迅速な復旧を図る事業継続体制を推進しています。特に商品の安全性や原材料の調達に関するリスクには、品質保証本部やグローバル調達本部が中心となって予防策を講じるとともに、迅速な対応ができる体制を整えています。また、サイバーテロなどの情報セキュリティリスクについては、セキュリティインシデント発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

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/>

2026年3月期の経営成績

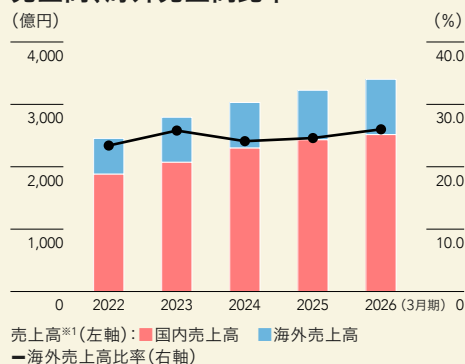
2026年3月期は、売上高は3,402億円(前期比5.5%増)、営業利益は262億円(前期比10.0%減)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は前期の税制優遇適用の反動もあり、173億円(前期比17.0%減)となりました。

国内事業は、インフレや高温・干ばつの影響を受けた事業環境の中、消費者ニーズを捉えた商品展開やマーケティング施策によるブランド価値向上、戦略的な価格・規格改定や積極的な営業活動を実施し、売

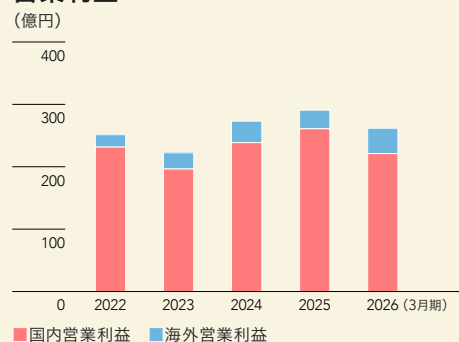
上成長を継続しました。営業利益は、DX活用による収益改善が寄与したものの、せとうち広島工場の順次稼働に伴う固定費負担や下期のばれいしょ収量減の影響により減益となりました。海外事業では、すべての地域で増収を実現し、地域ポートフォリオの強化により過去最高の売上高・営業利益を更新しました。新規領域ではパーソナルフードプログラム「Body Granola」の売上高が伸長しました。

総資産は関東新工場の土地取得をはじめとする有形固定資産の増加等により3,276億円となり、営業キャッシュ・フローは356億円の純収入となりました。

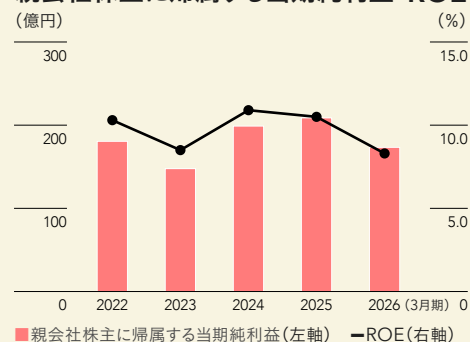
売上高、海外売上高比率



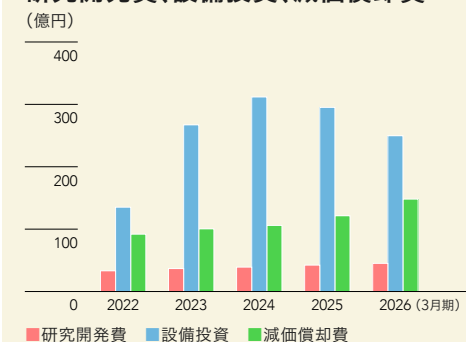
営業利益



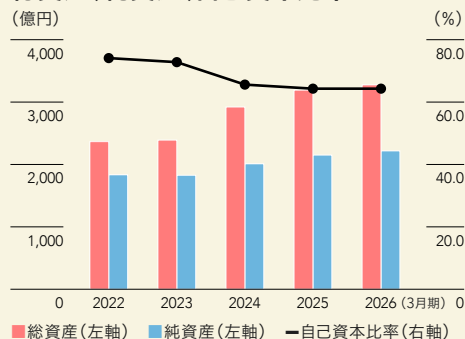
親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



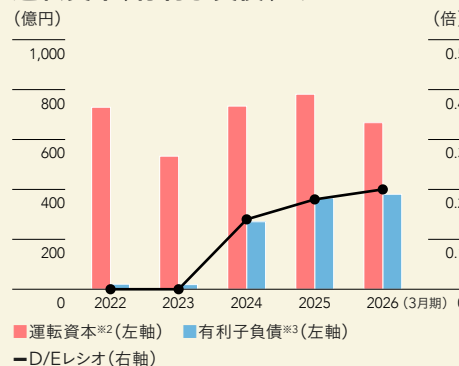
研究開発費、設備投資、減価償却費



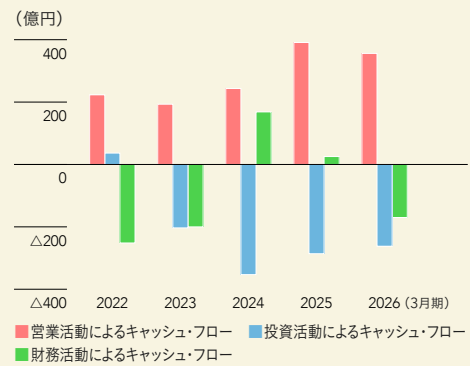
総資産、純資産、自己資本比率



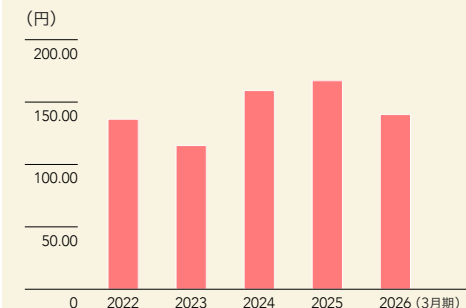
運転資本、有利子負債、D/Eレシオ



キャッシュ・フロー



EPS



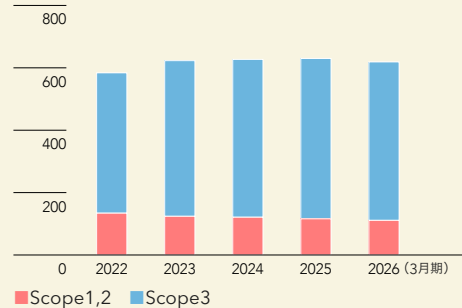
※1 2022年3月期から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用し、従来は販売費及び一般管理費に計上していた販売費の一部(リポートなど)を売上高から控除する方法に変更しています

※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

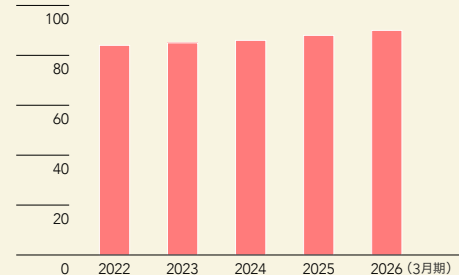
📄 ESGデータの詳細は以下のWEBサイトをご参照ください。
<https://www.calbee.co.jp/sustainability/esg-data.php>

GHG排出量※1
(千t-CO₂)



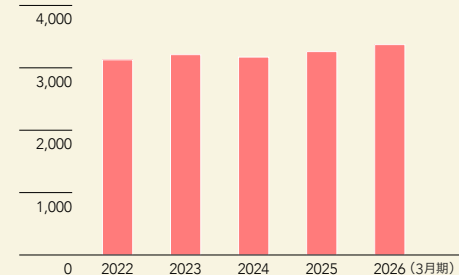
Scope 1,2は再生可能エネルギー利用への転換、Scope 3は原材料の輸送距離計算を精緻化した結果が、排出量の減少につながっています。

エネルギー使用量(原油換算)※2
(千kl)



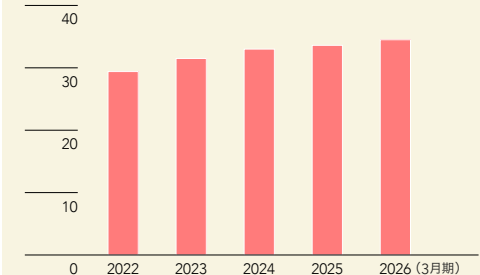
事業所間一体の省エネルギー事業への参画など、製造拠点を中心に高効率なエネルギー使用を目指しています。

水使用量※2
(千m³)



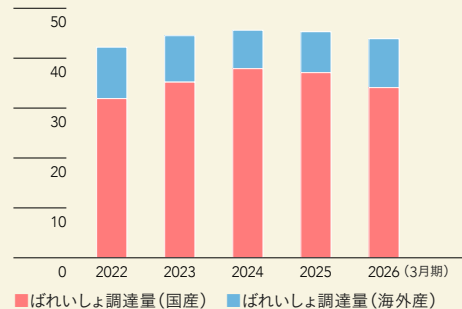
各工場で組織される排水委員会を中心に、「適正利用」と「循環利用」に向けて、製造設備ごとの水使用量の見える化や設備改善を行っています。

廃棄物量※2
(千トン)



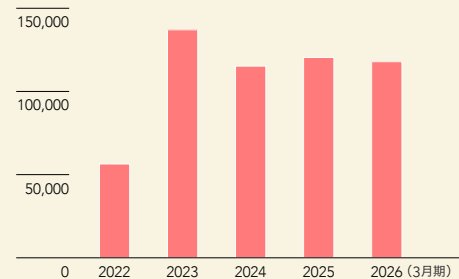
生産工程のトラブルによる廃棄物を生じさせないこと(良品化)が第一の取り組みです。生じたものは有価物化、減容化を行っているものの全体として増加傾向にあります。

ばれいしょ調達量※3
(万トン)



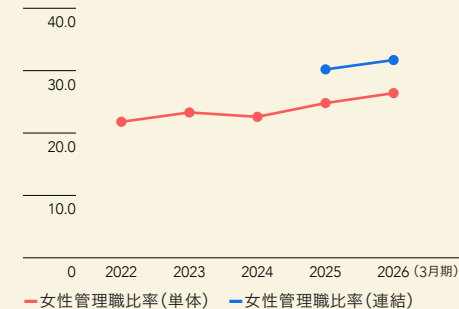
国産ばれいしょの新たな用途を開拓するとともに、新品種開発や科学的栽培の推進など、ばれいしょを通じた農業の持続可能性向上にも取り組んでいます。

フードコミュニケーション※1
(名)



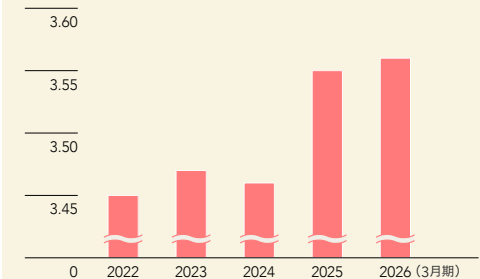
食育出張授業や工場見学、お菓子コンテストなど、食の楽しみや、正しい食の知識を共有する「フードコミュニケーション」を通じて、あらゆる世代の方との対話を進めています。

女性管理職比率
(%)



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※1
(スコア)



経営層による車座ミーティングや現場起点の組織改善等の継続により、総合スコアは高水準を維持しつつ過去最高を更新(前期差+0.01)しました。

企業情報

会社概要 (2026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:6,974名 単体:3,711名

外部評価



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
(2026年6月時点)

2026 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
(2025年11月更新時点)

2026 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
(2025年11月更新時点)

※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/グループに限らず「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そのロゴの使用を承認しております。カルビー株式会社にそのロゴの使用は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、推奨、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信頼に起因する（直接的・間接的に問わず）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。



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
(2026年6月時点)



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
(2026年6月時点)

株式情報 (2026年3月31日現在)

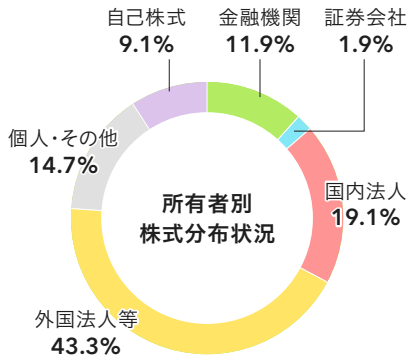
証券コード	2229
上場金融商品取引所	東京証券取引所 プライム市場
単元株式数	100株
事業年度	毎年4月1日から 翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
発行可能株式総数	176,000,000株
発行済株式の総数	133,929,800株
株主の総数	49,587名

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	22.01
一般社団法人幹の会	17,510	14.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,868	8.10
JP MORGAN CHASE BANK 385642	4,160	3.42
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,825	3.14
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN (CASHPB)	2,321	1.91
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	2,267	1.86
カルビー従業員持株会	2,017	1.66
鳥越製粉株式会社	1,936	1.59
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,824	1.50

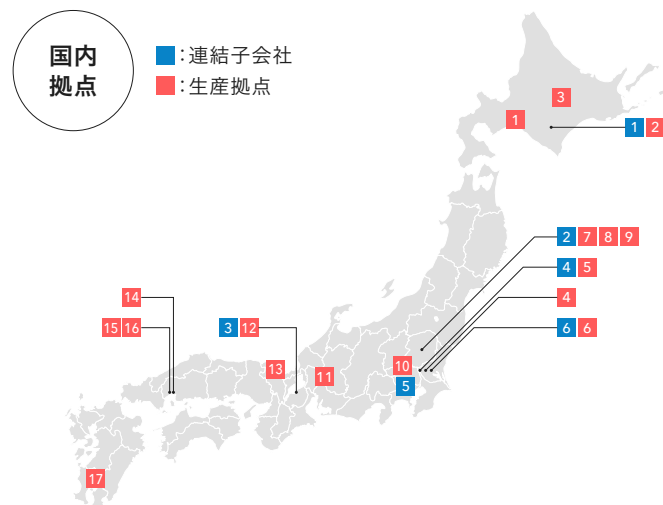
※3 FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.はPepsiCo, Inc.の100%子会社です

※4 持株比率は自己株式(12,148,871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46,775株および「役員報酬BIP信託口」が所有する146,300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 (2026年4月1日現在)



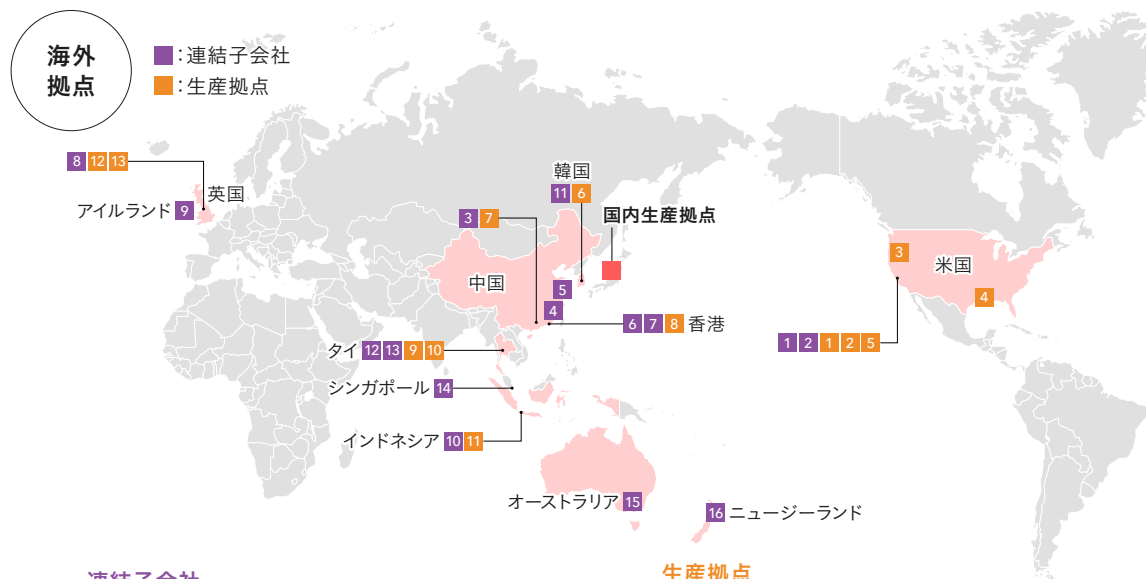
連結子会社

- | | |
|------------------|----------------------|
| 1 カルビーポテト(株) | 4 ジャパンフリトレイ(株) |
| 2 カルビーロジスティクス(株) | 5 (株)ソシオ工房 |
| 3 カルビー・イートーク(株) | 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 | 9 R&Dセンター |
| 2 帯広工場 | 10 ポテトフーズ東松山工場※ |
| 3 北海道フーズ※ | 11 岐阜かかみがはら工場 |
| 4 下妻工場 | 12 関西びわこ工場 |
| 5 ジャパンフリトレイ(株)
古河工場 | 13 京都工場 |
| 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 | 14 せとうち広島工場 |
| 7 新宇都宮工場 | 15 広島みやじま工場 |
| 8 清原工場 | 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 Hodo, Inc. (米国) |
| 3 CFSS Co. Ltd. (中国) |
| 4 カルビー(杭州)食品有限公司(中国) |
| 5 カルビー(中国)管理有限公司(中国) |
| 6 Calbee Four Seas Co., Ltd. (香港(中国)) |
| 7 Calbee E-commerce Limited (香港(中国)) |
| 8 Calbee Group (UK) Ltd (英国) |
| 9 Calbee Ireland Limited (アイルランド) |
| 10 PT. Calbee-Wings Food (インドネシア) |
| 11 Haitai-Calbee Co., Ltd. (韓国) |
| 12 Calbee Tanawat Co., Ltd. (タイ) |
| 13 Greenday Global Co., Ltd. (タイ) |
| 14 Calbee Moh Seng Pte. Ltd. (シンガポール) |
| 15 Calbee Australia Pty Limited (オーストラリア) |
| 16 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 Hodo, Inc. (米国カリフォルニア州) |
| 6 Haitai-Calbee Co., Ltd.
文幕第一工場、文幕第二工場(韓国) |
| 7 CFSS Co. Ltd. (中国広東省) |
| 8 Calbee Four Seas Co., Ltd. (香港(中国)) |
| 9 Calbee Tanawat Co., Ltd. (タイ) |
| 10 Greenday Global Co., Ltd. (タイ) |
| 11 PT. Calbee-Wings Food(インドネシア) |
- Calbee Group (UK) Ltd
- | |
|-------------------|
| 12 Deeside工場(英国) |
| 13 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/>