



HUMAN CAPITAL REPORT 2026

「全員活躍」でつくるカルビーの未来

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



CONTENTS

ダイアログ	1 「全員活躍」の実現
	2 従業員の力の総和が創る、カルビーグループの未来
組織・人財戦略	4 目指す未来と経営戦略
	5 人的資本における価値創造ストーリー
	7 カルビー独自の全員活躍指数
	8 成長戦略と連動した人財ポートフォリオ戦略
	12 多様な貢献と成長を促す人事制度へ
	16 サクセッションマネジメント
	17 トピックス
データ集	19 重点課題と施策方針
	21 人的資本データ

「全員活躍」の実現

人財戦略の中核となる「全員活躍」の考え方

カルビーグループの原点は、戦後間もない時代の食糧難の中で取り組んだ、未利用の自然素材を活用した商品開発です。1949年の創立以来、創業者の松尾孝が情熱を込めてつくった商品を起点として、時代に合わせた価値を創造することで、「商売は人助け」という精神を脈々と受け継いでいます。そして企業理念として、「自然の恵みを大切に活かし、おいしさ楽しさを創造して、人々の健やかな暮らしに貢献すること」を掲げています。私たちは、この理念を基盤に、カルビーならではの「おいしさ」と「楽しさ」を進化させながら、持続的に企業価値を創造していくことを目指しています。その実現には、従業員一人ひとりが主体となって活躍する「全員活躍」のアプローチが不可欠です。そのため、サステナビリティ経営の重点テーマの一つとして「全員活躍実現に向けた人的資本の最大化」を掲げ、全社一丸となって人的資本経営を推進しています。自由な発想を尊重し、面白がりながら挑戦できる風土を育むことで、イノベーションの創出頻度を高め、より大きな価値を社会へ届けていきます。

カルビーグループの「全員活躍」

**多様な人財が強みを活かし、
組織・社会への貢献と自身の成長を通して、幸せと誇りを感じる**

カルビーグループは創業以来、利他の精神を企業文化の基盤に据え、多様な人財が強みを活かし、組織・社会への貢献と自身の成長を通して、幸せと誇りを実感できる「全員活躍」を人的資本経営の最上位方針に掲げています。利他の精神を大切にし、自身の持ち場で強みや持ち味を最大限に発揮するとともに、前後の工程にも気を配りながら、共に働く仲間と協働し、独自の価値を創り上げています。さらに当社グループの成長に欠かせない人財像を「地道な努力、工夫・改善を重ね、未来に引き継いでいく人財」「既存の枠にとらわれず、未来を切り拓いていく人財」と定め、お互いを尊重し、協働しながら、切磋琢磨して個人も組織も成長し続けます。



従業員の力の総和が創る、カルビーグループの未来

2035年に向けた CEOとCHROの対話

江原 信 (写真左)
代表取締役社長 兼 CEO

人見 泰正 (写真右)
執行役員 CHRO 兼
人事・総務本部 本部長



2035ビジョンや成長戦略の発表、人事制度改革など、新たなステージを迎えたカルビーグループ。それらの根底にある理念に基づき、一人ひとりが共有・実践することが持続的な成長をもたらします。

未知の領域への挑戦を楽しむ組織へ

江原 今回、発表した2035ビジョンでは、「まだ出会っていないお客様に価値を届ける」という意志を示しました。成熟した国内市場で成長を続けるには、スナック菓子・シリアルだけに注力するのではなく、新しい領域にチャレンジする必要があります。また、大きな成長機会である海外市場へのチャレンジも重要です。肝心なのは、従業員一人ひとりが、こうした未知の領域拡張に向けた挑戦を義務ではなく「面白そう」と感じる。挑戦を楽しむ組織になることが、持続的な成長の原動力になると思っています。

人見

挑戦を楽しむためには、自ら課題を見つけ出して解決に取り組む「自律型」の思考が求められます。過去のカルビーはトップダウン経営で成長してきた時期が長かったため、どうしても「指示待ち型」の傾向が強く、自律型の組織に変えていかなければと考えていました。改革への取り組みはまだ道半ばではありますが、生産現場では継続的な改善活動を通じて、自律的な思考や意識が根づいています。グループ全体でも、改革が進む可能性は十分にあると感じています。

江原

人見さんが重視する「自分たちで考え、行動していこう」という意識は、もともと生産現場を中心に、カルビーの

社風として培われてきたものです。それを改めて全社に広げていけば、自律的な組織づくりは決して難しいはず。挑戦を面白い風土も、もともとカルビーにあったものが、トップダウン型組織やC&Aに象徴される結果主義の影響もあって、近年、やや弱まってしまったと思っています。本来あった強みを取り戻していくことが、私たち経営層の役目だと思っています。

新制度で価値創造力の向上を後押し

人見

今回の人事制度改革は、まさに江原さんの言われる課題を解消することが大きな狙いです。従来の人事制度は17年前につくられたもので、当時の経営環境には適していたものの、現状とはズレが生じていました。特に評価制度は、目標を数値化して達成にコミットするという面では意義がありましたが、それに軸足を置き過ぎると、容易に実現できる個人目標を立てがちになり、大きな挑戦への意欲を損ないかねません。そこで新人事制度では、組織全体の課題解決への貢献度を評価する仕組みを導入しました。評価する側、される側の双方にとって、数値評価ではない難しさもありますが、上司とメンバーが対話を深め、一体となって自身と組織が成長する機会と捉えてほしいですね。

江原

「対話を深める」というのは、上司とメンバー間などの社内だけでなく、2035ビジョンの軸である「顧客起点での価値創出」でも重要なキーワードです。自分の頭の中だけで考えるのではなく、社外に出て対話を深め、厳しい声からも逃げずに学び続けてこそ、お客様がカルビーに何を求めているかが

従業員の力の総和が創る、カルビーグループの未来

理解できます。営業やマーケティングはもちろん、お客様と接する機会の少ない間接部門も含めて、対話によって理解を深めるという姿勢を全社で徹底することが大切です。

人見

顧客への価値提供においては、時間軸も重要な要素です。お客様の求める商品をお届けするまでに、1年かかるのか、3カ月でお届けできるのかで、大きく価値が変わります。価値提供を加速するためには、全社的な生産性向上が不可欠ですが、現状では拠点や部署ごとの議論に閉じがちで、視点が広がらず、新しいアイデアも生まれにくい構造になっています。だからこそ、他の拠点や部門と対話して知恵を得る「組織横断的な学び」が欠かせないため、そうした取り組みを人事としてサポートしていきたいですね。

江原

課題意識を持った人はすでに自ら動き始めていますので、それを全社に拡大させていくのが私たちの役割です。自律型組織を目指すとはいっても、個々の自発性に任せるだけでは時間がかかりますから、会社としての後押しも必要だと

思っています。その一環として、車座ミーティングの仕組みを見直しました。これまでは私が全国を回って対話していましたが、今年から「カルビーグループが掘りだした力をどのような強みと価値に変換し、どんなお客様に、どんなよろこびとして、届けていきたいか」を各組織で対話する形式に見直しました。将来を担う次世代の人財が、目指す未来に届けたい価値を自ら描き実行して欲しいと思っています。

個人の成長を組織全体の成長へ

人見

人事制度改革のもう一つの狙いが、従業員の成長機会を増やすことです。同じ職場で同じ仕事を繰り返すだけでは、なかなか新しい発想やイノベーションは生まれてきません。そこで、個々の事情に配慮しながらも、計画的な異動やローテーションによって多様な経験を積み重ね、確たる強みを育んでもらう仕組みとしました。海外展開を支えるグローバル人財についても、現地との対話を重ねて「どこに誰が必要か」が可視化できるようになりました。今後は、国内の優秀人財を計画的に海外へ送り出し、将来のリーダーを育てるフェーズに入っていきます。

江原

人見さんが触れたように、育成のための環境が整いつつある今、カルビーが次のステージに進む好機です。そこで私が重視しているのが、攻めと守りを同時に実行できる組織づくりです。攻めるばかりで守りを怠っていると、大きなリスクにつながりかねません。だからこそ、攻守の役割を適切に配置し、バランスの取れたチームをつくることが重要です。昨年策定した人的資本インデックスに当てはめれば、攻めがβ人財、守

「個人の成長」と「チームへの貢献」を
両立することが、カルビーらしさ。
その強みを活かして、
成長の好循環を実現していきたい。（人見）

りがα人財になります。現状はα人財が豊富でも、β人財がまだ足りていません。両者の協働を通じて、α人財が一步踏み出して「β化」することで、結果として「α×β」も大きくなり、個人も組織も大きく伸びていくはずですよ。

人見

従業員一人ひとりの成長が、組織の成長に直結するというのは、私も理想とするところです。幸い、カルビーの事業は個人で完結するものではなく、一人ひとりが生み出した価値を次工程につなげていく「バトンリレー型」のモデルですので、個人主義に陥らず、チーム全体で成長しようというカルチャーに恵まれています。「個人の成長」と「チームへの貢献」を両立することが、カルビーらしさだと考えていますので、その強みを活かして、成長の好循環を実現していきたいですね。

江原

全く同感です。そこで大切にしたいのが、「忖度なく議論できる組織」であること。組織や部門の壁がなく、多様な意見が交わり、その中から最適解を導ける組織であり続けたいと考えています。その前提となるのは、やはり互いをリスペクトする姿勢です。こうした文化を全員で守り育てながら、次の成長を実現していきたい、それこそが人財ビジョンである「全員活躍」の状態だと考えています。

肝心なのは、従業員一人ひとりが、
挑戦を義務ではなく「面白そう」と感じることに。
挑戦を楽しむ組織になることこそが、
持続的な成長の原動力になる。（江原）

目指す未来と経営戦略

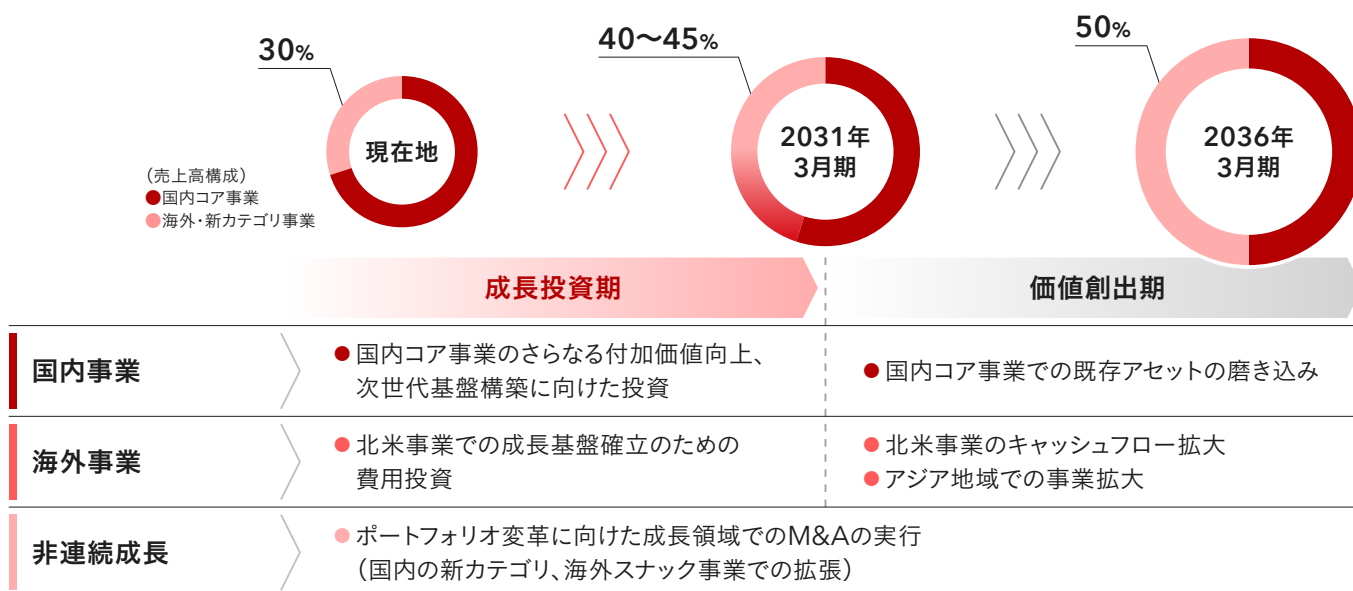
新成長戦略「Accelerate the Future」で目指す2035年への道筋

カルビーグループは、長年磨いてきた素材・技術・人財の力を起点に、変化する食習慣や高まる健康志向を新たな成長機会と捉え、スナッキングという新しい食の価値創造に挑んでいます。スナッキングとは、一日三食や、主食と副菜といった従来当たり前とされた食事スタイルに限定されることなく、時間や場所を選ばない新しい食習慣であり、一人ひとりのニーズに応じて楽しむスタイルです。2035年に向けては「Accelerate the Future」をスローガンに掲げ、世界の人々へ食のよろこびを届ける企業への進化を目指しています。

この成長戦略では、変革のスピードを上げながら、商品・サービスの提供領域を拡張し、新たな価値創出を通じて企業価値の向上を図ります。また、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。さらに、現在約7割を占める国内中心の収益構造から、海外事業および新カテゴリ事業を大きく伸ばすことで、2035年には両事業の売上高比率を50%まで高め、持続的に成長できるポートフォリオへと転換していきます。

2035年までの10年間は、前半を「成長投資期」、後半を「価値創出期」と位置づけ、企業価値を段階的に高めていきます。

成長戦略「Accelerate the Future」で目指す事業成長とポートフォリオ変革



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。

成長戦略の方向性と重点

前期までの成長戦略「Change 2025」では、国内コア事業の収益力強化が進んだ一方、ポートフォリオ変革は道半ばにとどまりました。こうした現状を踏まえ、新成長戦略では2035年を見据えたバックカスティングにより戦略を再構築し、企業価値のさらなる向上を目指します。

国内事業では、顧客起点の価値創出による商品ポートフォリオの進化、DXを活用したビジネスモデルの進化によるオペレーション力強化、強みを活かした新カテゴリ展開の3点で価値創出型モデルを深化し、収益率の最大化を図ります。

海外事業では、スナッキングニーズが高く、強みを発揮できる北米を重点地域とし、今後5年間はM&Aによる機能の取り込みも含め、資産・資源を集中投下して売上最大化を追求します。中国を含むその他地域では既存アセットを最大活用し、中期的な成長機会の創出に取り組みます。

Accelerate the Future

(2027年3月期～2036年3月期)

- オーガニック成長の加速と稼ぐ力の向上
- 成長領域投資によるポートフォリオ変革とレジリエンス強化
- 資本効率を重視した経営の徹底
- 成長を推進する人的資本の強化
- コーポレート・ガバナンスの更なる強化

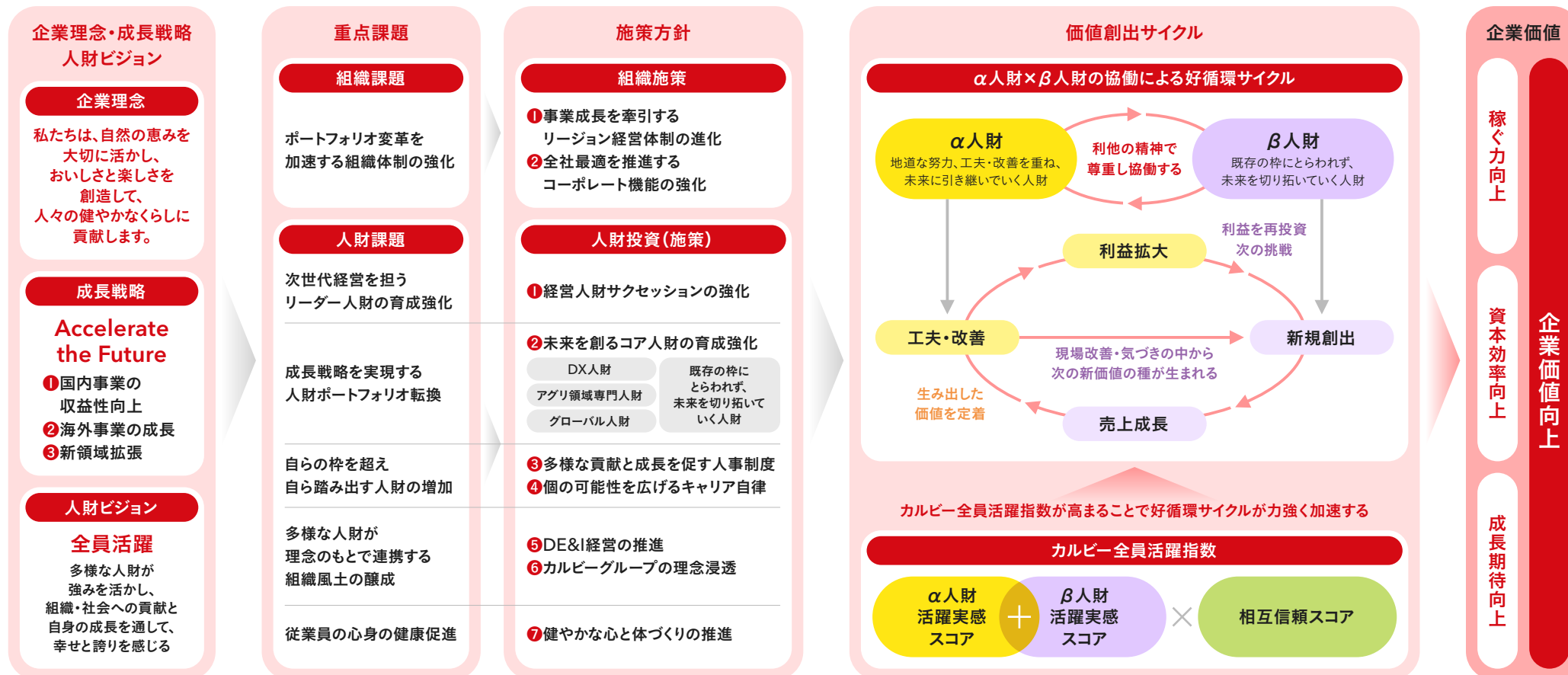
人的資本における価値創造ストーリー

カルビーグループは、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。

「重点課題と施策方針」の詳細はP.19へ▶

人的資本価値創造ストーリー



人的資本における価値創造ストーリー

経営戦略の実現に必要な2つの人財像

カルビーグループは、持続的な価値創造を実現するために、特に国内を中心とした既存事業の収益力を高める取り組みと、海外市場の成長および新領域の拡張に向けた挑戦が欠かせません。

この価値創造を支える原動力が「イノベーション」です。イノベーションは、新しい商品や事業を生み出すことだけではなく、日々の業務における小さな気づきや工夫・改善の積み重ねにより、生産性を向上し、高い品質や安全・安心を提供する取り組みも含まれます。

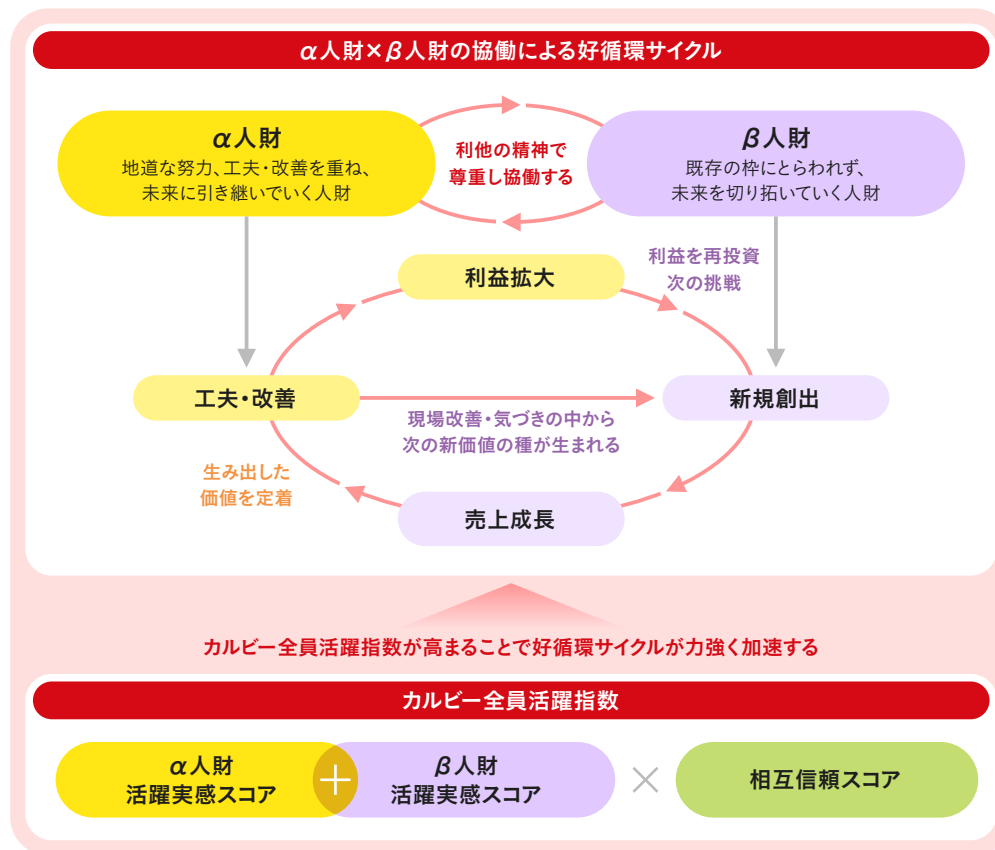
そこで「地道な努力、工夫・改善を重ね、未来に引き継いでいく人財（ α 人財）」と「既存の枠にとらわれず、未来を切り拓いていく人財（ β 人財）」の両方をカルビーが求める人財像と定義しました。いずれもかけがえのない大事な人財であり、利他の精神をもって相互に尊重することが全員活躍の土台と考えています。

 α 人財× β 人財の協働による好循環サイクル

α 人財による工夫・改善は、生産性を高め、安定した利益をもたらします。その利益は海外市場での成長や新規領域の拡大に向けた投資の原資となります。 β 人財による既存の枠にとらわれない市場開拓や新たな価値の創出は、顧客の拡大と売上成長につながります。そして、事業が拡大した先では、 α 人財が安定的な利益を創出するための工夫・改善を重ねます。さらに、現場で積み重ねた改善や気づきを通して、新たな価値の種をもたらします。

この好循環サイクルは、収益性（利益拡大）と成長性（売上成長）を生み出し、稼ぐ力向上、資本効率向上、成長期待向上を実現する基盤です。

これを加速する鍵となるのが、 α 人財と β 人財の協働です。利他の精神のもとでお互いの強みを活かし合うほど、一つひとつの工夫・改善や新たな挑戦は質を高め、循環はより確かなものになっていきます。

COLUMN すべての従業員に内在する α ・ β の要素

α 人財・ β 人財を、従業員を分類するための概念とは考えていません。すべての従業員が α ・ β 双方の要素を持ち、役割や状況に応じて、工夫・改善（ α ）と枠にとらわれない挑戦（ β ）を発揮することが、価値創造につながります。一方で、従業員によって発揮しやすい強みは異なり、 α を強みとする人もいれば、 β を強みとする人もおり、そこに優劣はありません。一人ひとりの多様な強みを引き出し、利他の精神のもとで相互に活かし合うことで、組織としての価値創造力を高めていきます。

カルビー独自の全員活躍指数(人的資本インデックス)

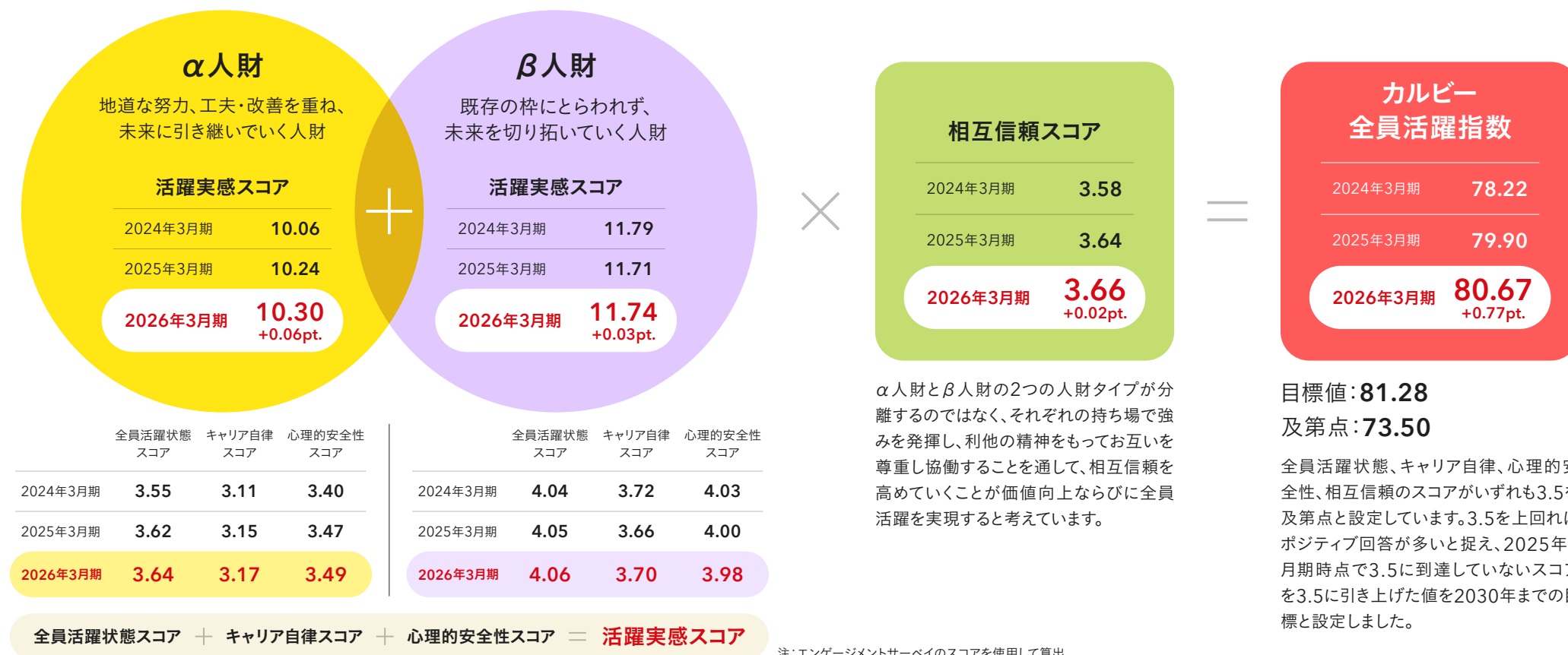
成長戦略に必要な人的資本の可視化

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。



成長戦略と連動した人財ポートフォリオ戦略

持続的な成長を支える「コア人財」の特定

カルビーグループの事業は、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⇒ プール人財を3倍	β人財比率 β発掘人財の割合増 具体的指標は今後検討

DX人財

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

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

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。

成長戦略と連動した人財ポートフォリオ戦略

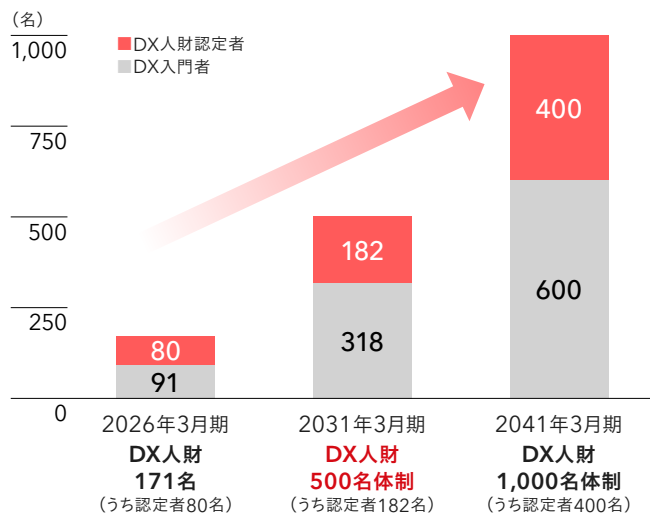
 DX人財

課題解決を牽引するDX人財を全社規模で育成

近年のカルビーは、工場など生産現場を中心に、DXツールや内製AIツールを活用した課題解決に注力してきました。その結果、データやデジタルを駆使して改善に取り組む従業員が増えつつあります。一方で、こうした人財を体系的に育成し、各職場での取り組みを支援するための体制整備は十分とはいえませんでした。加えて、DXの取り組みが生産部門にとどまっているのも大きな課題でした。企業としての持続的な成長を実現するには、その範囲をコーポレート部門や営業部門、さらには海外も含めたグループ全体に拡大していく必要があります。

そこで今回、DX人財の全社的かつ継続的な育成に向けて、

DX人財育成の目標



「DX名匠」「DX匠」「データ達人」「DX修練者」の4段階からなる人財認定制度を構築しました。その前段階にあたる「DX入門者」も含めて、2031年3月期までにトータル500人を目標に、育成体制を強化しています。

DX人財の育成にあたって重視しているのは、外部のSIerやコンサルタント、あるいは社内のIT専門部署に委ねるのではなく、各現場の業務プロセスを熟知し、課題に直面している従業員が、自らデジタルの知見を駆使して解決に取り組むことです。多くの従業員にとっては、デジタルの専門知識をゼロから学ぶ必要があるため、当然ながら育成には時間はかかります。しかし、DXを全社へ広げていくためには、「DXを自分ごと化し、まずやってみる人を増やすこと」が重要です。こうした方針のもと、「AIアカデミー」や「データ分析活用講座」などの育成プログラムを整備するとともに、部門横断型の「DXアイデアワークショップ」、社内の先駆的な事例を紹介する「DXカンファレンス」など、DXに対する興味・関心を高める取り組みを積極的に実施しています。

FOCUS 実践型のDX人財を育むAIアカデミー

2025年3月期に始まったAIアカデミーの目的は、実践型のDX人財を育てることです。AIツールの操作を覚えるだけでなく、現状把握から問題定義、要因分析、改善実施、成果確認に至る一連のフローを通じて、「現場で周囲を巻き込みながら、改善を牽引できる力」を身につけることを重視しています。そのためプログラムの内容は、座学による研修ではなく、実際に課題解決に取り組むプロジェクト形式を採用しています。問題解決手法やデータ活用スキルなどを習得しながら、参加者が所属する

現場のテーマを持ち寄って改善活動に取り組みます。

もともとは生産部門の従業員が主体でしたが、現在はコーポレート部門のメンバーにも対象を拡大しました。2年間のプログラムを終えた後、専門的なスキルを培った人財が、それぞれの現場で知見やノウハウを横展開しつつ、後進の育成にあたることで、DX活動を全社へと波及させていくことが期待できます。

AIアカデミーを通じた人財成長の実効性

受講者の声



山田 絵梨香

西日本事業本部
鹿児島工場 生産支援課
兼 財務・経理・IR本部
ジャパンリージョン財務部
西日本財務課

AIアカデミーへの参加を通じ、データ活用や改善手法を学び、業務を構造的・多角的に捉える視点を習得しました。受講後はアナログデータのCloudDB移行を推進し、データ活用しやすい環境整備に取り組んでいます。また、統計手法やデータ活用の教育を通じて、事業所におけるDX人財育成の推進にも取り組んでいます。

担当部門の声

伊藤 敏裕
DX・S&OP本部
DX推進部

AIアカデミーは3期目を迎え、製造現場に加えコーポレート部門へも広がりました。運営として印象的なのは、受講者が「教わる側」から「データで語り、現場で動く側」へと変わり、自ら課題を発見し改善を回す姿が増えていることです。今後も裾野を広げ、全社でデータドリブンな意思決定を支える人財基盤を築いていきます。

成長戦略と連動した人材ポートフォリオ戦略

アグリ領域専門人材

アグリ領域の知見を未来につなぐ 人材ポートフォリオ構築

カルビーグループは、多くの自然素材を原料として事業を展開しています。なかでも、ばれいしょは主要原料であり、国内の収穫状況が経営に大きく影響します。こうした事業特性を踏まえ、ばれいしょの安定調達と有効活用を実現するために必要な専門性を整理し、「ばれいしょ人材ポートフォリオ」を策定しました。

種子から圃場、原料に至る一連の領域を支える「ばれいしょ専門人材」を、「先進技術の導入」「新品種の開発」「貯蔵技術の確立」「原料配送の最適化」の4領域と定めました。すでに、病気に強い品種の開発や、先進農業技術を学ぶ海外研修などは進めています。4領域の人財要件を定義し、育成体系を構築します。

また、「ばれいしょ活用人材」については、ばれいしょビジネスに関わる従業員がばれいしょを余すことなく商品として顧客に届けるために必要な知識・経験を体系的に習得できる育成プロ

グラムを構築していきます。

その土台となるばれいしょの基礎知識を全従業員が学ぶことは、創業の精神である「未利用資源の有効活用」への理解を深めるとともに、カルビーのDNA継承にもつながる重要な取り組みです。今後は、全従業員を対象とした育成プログラムの構築も進めていきます。

FOCUS グローバルな知見で磨く アグリ領域専門人材育成

カルビーポテト(株)では、気候変動の影響拡大や病害リスクの高まりによる課題を解決することが求められています。こうした中、欧州の先進事例を通じて実践的な知見を獲得し、視座の向上を目的として海外研修を実施しています。

本研修は、オランダおよび英国(スコットランド)の2地域で実施しています。オランダでは、育種から生産・貯蔵・流通に至るまで専門企業が分業連携する産業構造や、品質基準・検査制度を基盤とした高付加価値ビジネスモデルについて学びます。一

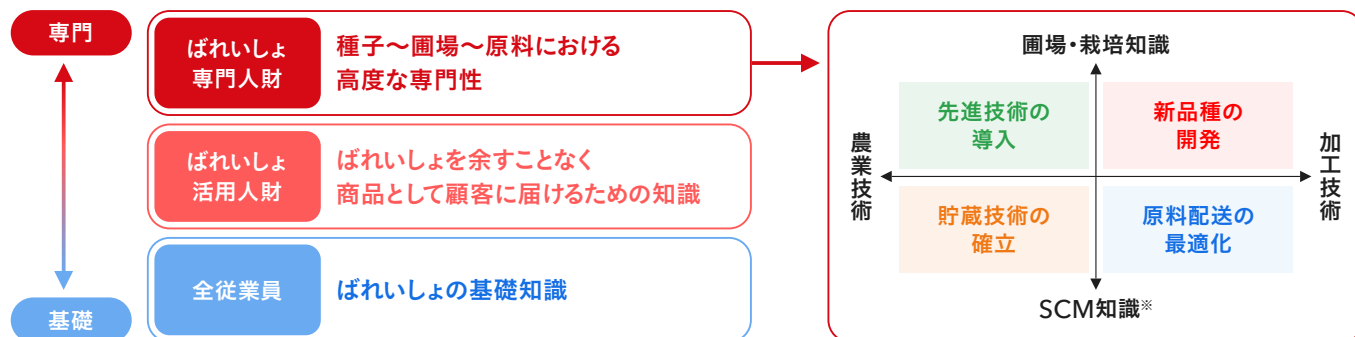
方、スコットランドでは、栽培技術や病害虫防除、コンサルティング実務を通じて現場課題への対応力を養うとともに、農家や関連企業との協働による課題解決手法を実践的に学びます。

さらに、成果発表などを通じて課題設定力・発信力を高め、学びを自社事業および産地へ還元できる人材の育成を目指しています。



現地圃場で先進技術を学んでいる様子

ばれいしょ人材のポートフォリオ



※SCM:サプライチェーン・マネジメント

海外研修で得た知見と今後の展望



岡村 廉
カルビーポテト株式会社
馬鈴薯事業本部
馬鈴薯事業推進部
栽培支援課

海外での研修を通じて、日本国内での取り組み状況を振り返り、現状を整理した上で議論に臨むことの重要性を強く感じる場面が数多くありました。現地での新しい情報を収集することはもちろん、改めて日本のばれいしょに関する知識を深掘りすることで、理解がより一層定着していくことをこの研修を通じて実感しました。また、試験データや多様な情報に基づくエビデンスベースの提案が、生産者との信頼関係の構築に直結することも改めて学びました。自身が捉えている重要な課題について、社内外を問わず関係者へ発信・共有することの重要性を学び、そうした姿勢で行動できるようになりました。今後は多くの方々と連携しながら、課題解決に向けたアクションを実行していきたいと考えています。

成長戦略と連動した人財ポートフォリオ戦略

 グローバル人財

カルビーの智の泉を海外に広げるグローバル人財

当社では、カルビーが培ってきた独自の技術・ノウハウである「智の泉」を海外へ移転する人財を、グローバル人財と定義しています。これらの人財には、海外拠点の重要ポジションにおいて、国内で培った知見を現地に展開するとともに、現地スタッフを巻き込みながら価値創出をリードする役割を期待しています。

グローバル人財の充実、海外事業の成長を加速させる一方、その不足は成長機会の逸失につながる可能性があることから、重要な経営課題の一つと位置づけています。こうした課題を踏まえ、各地域・各機能における重要ポジションと必要な人財を可視化し、中長期的な採用・育成・配置を戦略的に進めるため、「グローバル人財ポートフォリオ」の構築・運用を進めています。

各国拠点へのヒアリングを通じて重要ポジションの特定をするとともに、それぞれのポジションに求められる人財要件の整理を完了しました。さらにグローバル人財の共通要件として①海外への挑戦意欲、②コミュニケーションツールである語学力、③カルビーの事業における専門性、④世界共通言語である財務・会計リテラシーを定めました。

経営の候補者はCxOサクセッションプランと連動し、スタッフの候補者は、Global Talent Pool(人財データベース)を活用して抽出・選定します。

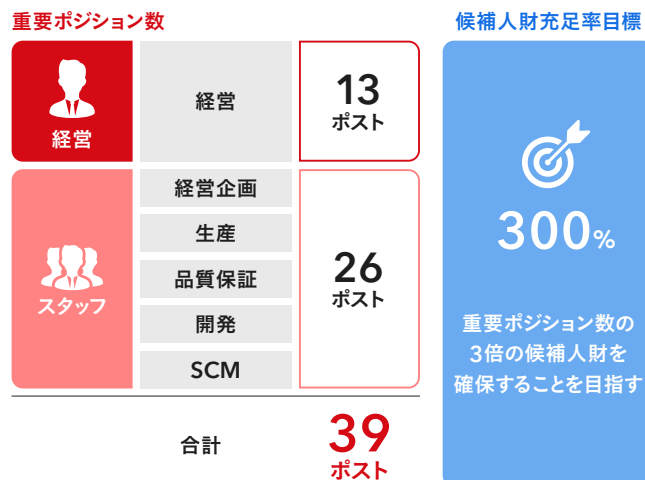
今後はポジション要件と候補人財の保有スキルや経験のギャップを分析し、その不足を埋めるために計画的な育成や経験付与、外部採用による充足を図ります。

Global Talent Pool拡充に向けた取り組み

将来のGlobal Talent Poolを拡充するため、採用・育成の両面から施策を進めています。採用面では、2027年新卒採用から「グローバルコース」を新設し、20代で海外経験を積み、30代で海外駐在を担うなど、早期のグローバルキャリア形成を目指していきます。

育成面では、グローバルマインドを醸成するワークショップや、対話の場「車座コネクト」において海外で活躍する社員との対話の機会を設けるなど、従業員のグローバル領域への関心を高める取り組みを実施しています。また、海外拠点に一定期間配属され、実務を通じて異文化対応力やグローバルな視点を養う「海外トレーニー制度」や、各部門から選抜したメンバーを対象とする次世代リーダー育成プログラム「CNLP(Calbee Next Leader Program)」を実施し、海外で活躍するために必要なリテラシーの習得を推進しています。

海外拠点の重要ポジションと候補人財を可視化

カルビーの独自性・強みを
海外へ移転することでもたらす効果

海外赴任者の声



松永 佳祐
Calbee Tanawat
Co., Ltd.
副エンジニアリング
マネジャー(生産部門)

新たなキャリアを切り拓きたいという想いで、自ら手を挙げて海外に挑戦しました。現在は工場の生産効率向上に向け、省人化やエネルギー削減、脱炭素などの改善活動を推進しています。現地の協力はもちろんのこと、DXなどの技術を取り入れるべく日本の技術者の協力を得ながら課題解決に取り組んでいます。赴任当初はタイ語でのコミュニケーションに苦労しましたが、翻訳に頼るのではなく、自分の耳で理解し、自分の言葉で伝えたいという想いから、現地の仲間との対話を重ねてきました。異なる文化や価値観の中で働く上で「自分がどのように貢献できるのか」を常に考えています。誰かのために現場をより良くしたいという想いが私の原動力です。タイで得た経験や学びを将来日本にも還元していきたいと考えています。

松永さんが着任して以来、工場における改善活動は着実にスピードを増しています。日本で培った包装技術や自動化導入の経験を活かし、生産性向上に向けた取り組みを加速してくれています。また、現場の声に真摯に耳を傾け、現地の文化を理解しようとする姿勢は、多くの社員から信頼を得ています。こうした取り組みは工場全体に改善文化を根づかせることにもつながっています。今後も日本とタイの架け橋となってくれることを期待します。

現法上司の声



Ekachai Chanapim
Calbee Tanawat
Co., Ltd.
工場長

多様な貢献と成長を促す人事制度へ

17年ぶりの人事制度改革の背景

成長戦略「Accelerate the Future」の始動に合わせ、2026年4月に新たな人事制度を導入しました。基本方針は、「多様な貢献と成長を促す人事制度」。従業員一人ひとりの強みを活かし、多様な貢献を引き出すとともに成長を後押しすることで、成長戦略の実践に必要な組織能力への転換を図る抜本的な改革として推進しました。

この改革の背景には、カルビーを取り巻く経営環境の大きな変化があります。当社はこれまで、国内における高いブランド力と圧倒的なシェアを強みに成長してきました。従来の人事制度が始動した2009年前後は、生産余力があり、受注の拡大が売上成長に直結する事業環境にありました。

しかしその後は、工場稼働率が上限に達したことに加え、国内市場の成熟、ニーズの多様化が進み、従来の延長線上では成長が難しい局面へと変化しています。こうした中、国内事業の収益力強化、グローバル展開、新たな食領域の開拓など、求められる役割も大きく変化しており、人事制度にも進化が必要になりました。

従来の評価制度である「コミットメント&アカウンタビリティ(C&A)」は、成果へのコミットメントを重視することで一人ひとりが目標達成に向けて真摯に取り組む組織風土を醸成し、事業成長を支えてきました。一方で、目標の未達を避けたいという意識から、挑戦よりも確実性を優先した目標が立てられやすく、従業員が高い目標や新たな挑戦に向かう意欲を発揮しづらい状況が見られました。また、目標の過度な数値化によって本

質的な課題解決につながりにくい目標が生まれ、数値達成の成否のみを重視する傾向が強まったことで、数値の背景にある行動やプロセスに対するフィードバックや育成の質の低下も課題となっていました。

こうした課題を踏まえ、当社は、Calbee 5 Valuesを評価する「バリュー評価」や、自身の目標以外のテーマにも手を挙げられる「チャレンジ課題」など、制度の見直しを重ねてきました。しかし、その結果として制度運用は複雑化し、必ずしも本来目指す姿の実現にはつながっていませんでした。

こうした認識のもと、人事制度を抜本的に改定する決断に至りました。

新人事制度のポイント

新人事制度の検討は、解決すべき経営課題の特定から着手しました。3つの課題と5つの方向性を整理し、それらに基づいて制度や施策を具体化しています。

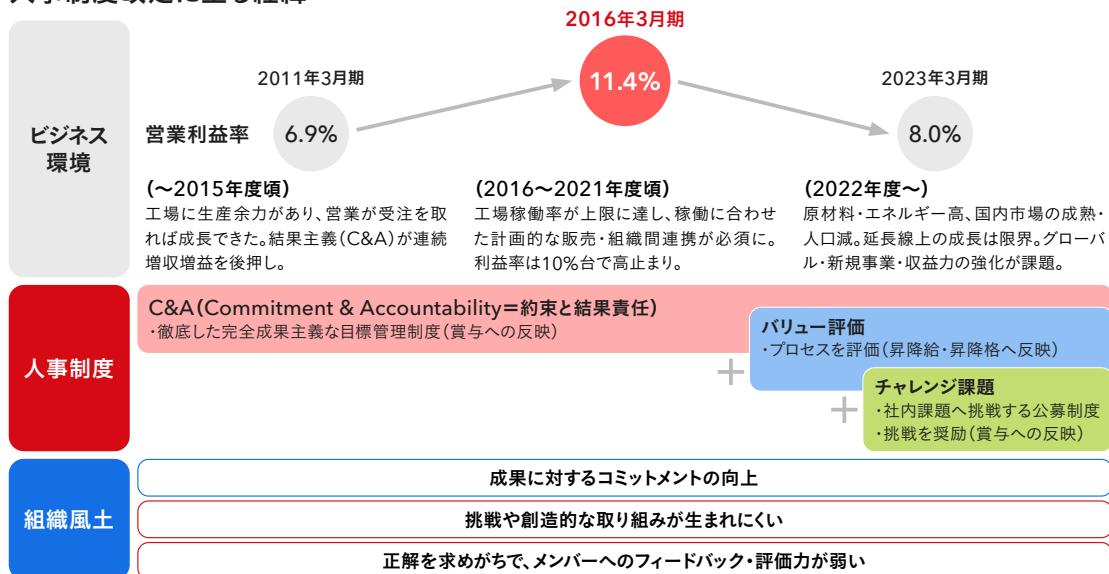
人事制度改定で解決したい課題

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

課題解決に向けた改定の方向性

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

人事制度改定に至る経緯



2026年4月
約17年ぶりの
抜本刷新

多様な貢献と成長を促す人事制度へ

・正社員と無期転換社員の制度を統合

今回の制度改定の大きな柱の一つが、正社員と無期転換社員の制度統合です。約1,300名の無期転換社員は、主に工場で安定した生産と高い品質を支える重要な存在です。しかし、従来制度は、正社員の制度とは切り離されており、その意欲と能力に応じて成長し、役割を広げ貢献し続けられる環境を整えることが大きな課題でした。

そこで、無期転換社員を正社員制度に統合し、同一の等級体系のもとで、意欲や能力、役割に応じて成長し、活躍の幅を広げられる仕組みへと見直しました。日々の業務や改善活動の積み重ねが昇格・昇給につながる道筋を明確にすることで、より納得感

のある制度運用を目指しています。

・成果だけではなく、チームワークとプロセスの評価を強化

新しい評価制度は、組織目標の達成と従業員の成長の両立を目指す仕組みです。その実現には、従業員一人ひとりが組織方針を理解し、自身の役割や仕事の意義を認識することが重要です。

このため、組織の目指す方向性を示す「MAPシート(組織方針シート)」を導入し、各組織の存在意義や重点テーマを全社に公開しました。あわせて、ポジションごとに求める人財要件を明文化し、将来のキャリアに必要な経験やスキルを自ら獲得するこ

とにつなげます。

評価制度は、「達成度」「行動」「貢献度」の3つで構成しています。

・達成度評価:目標に対する達成度を評価します。課題解決型の目標設定を前提とし、期待を上回る成果を加点できる仕組みとしています。

・行動評価:Calbee 5 Values(自発・挑戦・好奇心・対話・利他)に基づき、職種ごとに期待される行動の発揮度を評価します。

・貢献度評価:組織方針に沿った質の高い取り組みやチーム貢献を評価します。

これら3つの評価を通じて、従来よりも成果の捉え方を広げ、多様な貢献を認めることで、現場における行動変容を促していきます。

従来の評価運用では、評価基準に対する認識のずれから、不公平感や不納得感が生じる一因となっていました。こうした課題に対応するため、新制度では「目標すり合わせ会議」と「評価会議」を新設します。これにより、評価基準の認識をそろえるだけでなく、組織としてメンバーの成長をどのように支援するかを対話する機会にもつなげていきます。

組織からの期待や役割を明確にすることで、従業員一人ひとりが自らの役割を理解し、自律的に考え行動できる環境の整備を進めています。

・役割基準と外部競争力を備えた新たな報酬体系

当社は、「年齢や経験にかかわらず、役割と貢献に見合った報酬制度」の実現に向け、年功的な制度や仕組みを廃止しまし

新人事制度で強化したポイント

等級制度	- 正社員と無期転換社員の制度を統合 - 期待する役割の大きさと等級が決まる「役割等級制度」を採用 - 等級は「仕事の範囲」「難易度」「人との関わり方」で定義し、等級ごとの役割や責任の違いを明確化
評価制度	- 達成度評価:組織方針と個人目標のつながりを強め、評価方式を100点上限の減点式から130点上限の加点・減点式へ改め、高難易度の挑戦を評価できる仕組みに見直し。また課題解決型の目標設定とする運用を強化 - 行動評価:「Calbee 5 Values」に基づく行動要件を職種別に定義し、その発揮度を評価することで、日常の行動変容を促し、個人の成長と組織力向上につなげる - 貢献度評価:組織方針に沿った質の高い取り組みやチーム貢献を部門長の裁量で評価し、ポイントを配分する「貢献度評価」を新設
報酬制度	- 年功的な要素を改め、役割に応じた報酬水準へ転換 - 基本給比率を高めて外部競争力と生活基盤の安定を強化 - 基本給は行動評価で昇降給、賞与は会社業績を原資に等級・評価で配分する仕組みに見直し
昇格・降格制度	- 行動・成果・意欲・スキルを昇格候補の基準とし、昇格に向けたプロセスを成長機会として活用 - 全等級で降格制度も新規導入
社内流動化	- 従業員の可能性の拡大と組織の活性化に向けて、育成計画や本人のキャリア意向を踏まえたアサインメントや異動を検討する人財育成会議の実施 - 転勤に伴う経済的負担軽減に向けた単身赴任手当の10万円への増額

多様な貢献と成長を促す人事制度へ

た。新たに役割等級制度を採用し、国内外で多様な経験を積みながら貢献の幅を広げるGeneralist(G等級)と、特定地域で業務習熟を深め貢献するRegional(R等級)の2区分を設け、役割に応じて等級を決定する仕組みとしています。また、従来制度に一部残っていた自動昇格制度を廃止するとともに、降格制度を導入しました。これにより、役割と成果に応じた適切な処遇を行い、成長と挑戦を後押ししていきます。さらに、「人財の獲得・定着において外部競争力のある報酬構成・水準」という考え方のもと、基本給比率を引き上げます。従業員の生活基盤の安定を図るとともに、採用競争力の向上と人財の定着につなげます。また、中長期的な企業価値の向上への参画意識を高めるため、株式付与制度(ESOP)を導入しています。従業員が株主と同じ視点で企業価値向上を意識し、その成果を共有できる仕組みとすることで、持続的な成長への貢献を促しています。

・人財の社内流動化施策を強化

異動や新たなアサインメントは、従業員にとって視野や経験の幅を広げる重要な成長機会です。この考えのもと、キャリアエール(社内公募制度)や育成ローテーションなど、人財の社内流動化を促進する施策を進めています。また、キャリア探究ノートを通じて、自らのキャリア志向やプライベートの事情などを申請し、会社と共有する仕組みを整えています。これにより上司との対話を深めながら、一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援し、成長実感とエンゲージメント、適所適材の実現につなげています。

さらに、単身赴任手当を10万円に増額し、転勤に伴う経済的負担の軽減を図りました。

対話を重視した改定プロセス

当人事制度改革において、制度が従業員に受け入れられ、運用を通じて行動変容につながるこそが変革の第一歩であると考えました。そのため、改定プロセスで最も重視したのが、「経営層・従業員との対話」です。本社・工場・支店など全国20拠点で100回以上の意見交換を行い、現場の実情や従業員の声を丁寧に制度設計へ反映しました。

経営層との対話では、「既存の枠にとらわれず、未来を切り拓いていく人財」、すなわち変革を担う人財の不足が課題として挙げられ、当初は「挑戦と進化」を制度の基本方針の候補としました。

一方で、各職場の従業員との対話を通じて、「当たり前のことを当たり前」に遂行する、すなわち安全・品質・ルール遵守といった取り組みを日々確実に行うことが、信頼と成果の基盤となる業務が多く存在することを再認識しました。こうした“当たり前”を支

えているのは、日々の努力や弛まぬ工夫・改善です。これらの積み重ねがあるからこそ、業務の円滑な遂行、生産性の向上、高い品質や価値の提供が実現していることを再確認しました。

こうした対話を通じて着想したのが、2つの人財像である「 α 人財」と「 β 人財」です。

今後も、経営層と従業員との対話を重ねながら、人事制度とその運用を進化させ、全員が活躍できる組織の実現を目指していきます。



工場現場・オンラインで
合計243回の説明会を
実施

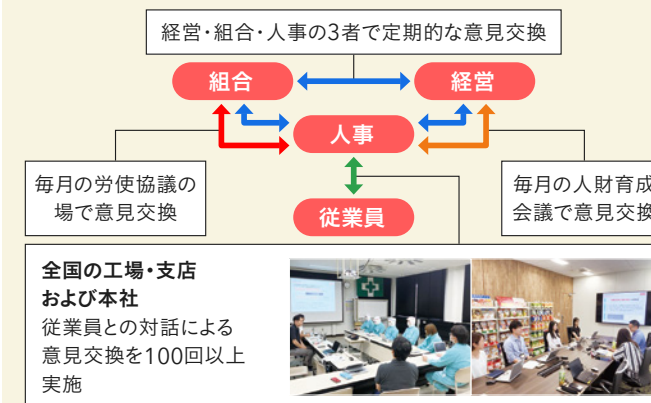
人事制度改定のプロセス

制度改定に向けてのステップ

- Step.1 新人事制度の基本方針策定
- Step.2 アンケートおよび人事データ分析
- Step.3 課題の特定および解決の方向性について企画
- Step.4 新制度骨格づくり
- Step.5 新制度詳細設計
- Step.6 新制度移行に向けた準備
- Step.7 新制度導入に向けた従業員周知
- 26年4月 新制度導入(運用開始)

対話を重ね
設計に反映

制度改定に向けての対話



多様な貢献と成長を促す人事制度へ

改定プロセスにおける従業員の声



金光 俊也
東日本事業本部
帯広工場 工場長

人事制度は、上司とメンバーが期待や成長について対話するための重要なコミュニケーション基盤だと考えています。今回の制度改定により、数値だけでは捉えきれない努力やプロセス、組織への貢献についても、より適切に評価できるようになることを期待しています。初年度は試行錯誤の連続で、特に目標設定においては、これまでのように数値目標を置くだけでなく「頑張る」とは具体的に何をするのか、それを目標としてどのように表現するかという言語化に苦労している面もあります。これからも対話を重ねながら制度の狙いを共有し、メンバーの成長と納得感のある評価につなげていきます。



大江 智之
DX・S&OP本部企画部
部長
兼 欧米リージョン
コーポレート
プランニングチーム 部長

S&OPの取り組みを通じて、需要から供給まで10プロセスを一気通貫でつなぎ、全社最適の事業運営と環境変化に強い事業運営の実現を進めています。そのような中、従来の評価制度では個人や部門単位の成果に焦点が当たりやすく、組織横断での貢献や柔軟な意思決定・プロセスが十分に評価されにくいと感じていました。こうした課題を踏まえ、人事と「ありたい姿」を議論しながら制度設計に携わってきました。今回の制度改定により、成果だけでなく組織への貢献も評価されることで、全社最適の視点に立った行動がより一層広がっていくことを期待しています。

人事制度の改定にあたり、私は経営企画としての立場から、特に行動評価の基準づくりに携わりました。その中で強く感じたのは、評価を一つの物差しで語ることの難しさです。多様な職種の視点を取り入れながら議論を重ねる中で、同じ会社であっても、業務や役割によって求められる行動や、その背景にある考え方が大きく異なることを改めて実感しました。だからこそ、各職場で本当に期待される価値創出のための行動とは何かを一つひとつ丁寧に問い直し、評価基準に落とし込んでいきました。このようなプロセスは、多様性に基づき、一人ひとりが力を発揮できる環境づくりにとって必要な取り組みであったと考えています。



北峯 有紗
経営企画本部 本部長

カルビー労働組合の執行委員として、今回の新制度に向けた労使協議で対話を重ねてきました。経営陣の皆様との意見交換会では、若手社員の立場から率直な感想や疑問点をお伝えする機会もあり、風通しの良い環境の中で制度が構築されてきたと感じています。また、労働組合内でも部門ごとの課題や考え方の違いを共有することで、お互いの業務への理解が深まり、適切な目標設定や仕事への向き合い方について改めて考える良い機会となりました。制度の運用が始まり、まだ慣れない部分もありますが、この制度を通じて、一人ひとりが自らの仕事と会社の目指す未来とのつながりを理解し、考え、行動できるようになること、そして入社年次にかかわらず挑戦や成果が適切に認められ、個々の成長とさらなる挑戦を後押しする職場になっていくことを期待しています。



赤坂 空奈
東日本事業本部
営業支援部
営業支援課(首都圏)
カルビー労働組合
執行委員

新制度の肝である「運用」を支えるコミュニケーション

今回の制度改定では、目標設定や評価・育成に対する考え方を抜本的に見直したことから、「複雑になった」「負担が増えた」といった戸惑いの声も寄せられています。しかし、それは従来の考え方やマネジメントから転換していく過程で生じる“生みの痛み”でもあると考えています。

特に、課題解決型の目標設定の導入により、目標すり合わせ会議の場では管理職の間で「何を課題とし、水準をどう設定するか」といった議論が活発に行われており、目標の難易度に加えその背景にある取り組みやプロセス、組織や個人が目指す方向性についても対話を重ねる場面が増えています。

また、こうした運用を支えるため、管理職向けには目標設定・評価・フィードバックを学ぶ社内研修を、従業員向けにはeラーニングを実施し、新制度の理解促進を図っています。正解や完璧を求め過ぎるのではなく、「より良くする」という姿勢で対話を積み重ねながら、制度と運用を磨き続け、「全員活躍」の実現を着実に推進していきます。



目標すり合わせ会議の様子



目標設定・評価・フィードバック
を学ぶ社内研修

サクセッションマネジメント

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付けています。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。

次世代リーダー育成プログラムに関する取り組み

本プログラム(Calbee Next Leader Program: CNLP)は、グローバルビジネスを担う次世代経営人財の育成を目的とした選抜型プログラムです。

経営層との対話を通じて、自分らしいリーダーシップのあり方を模索する機会を設けています。あわせて、各講義では経営人財要件に基づくリテラシーを養い、実務での実践を促しています。

また、海外事業の成長を見据え、英語を共通言語とし、海外での実践的なコミュニケーションの機会も取り入れています。これらの学びを通じて、参加者は社会や顧客の課題を起点に事業を構想する視野を広げ、中長期的な戦略を構想する力を高めています。

さらに、多様な価値観やバックグラウンドを持つ人々との協働に必要な異文化理解を深めることで、グローバルビジネスを前提とした将来のありたい姿やキャリアビジョンを描き、次の成長につなげています。



Calbee Tanawat Co., Ltd.(タイ)での現地研修

未来を創るコア人財の充足(経営人財育成)



トピックス

Innovationを育む取り組み

挑戦から、新たな価値を生み出す Innovation & Beyond Festa

新規アイデア提案制度「Innovation & Beyond Festa」は、「誰もが挑戦できる組織風土」の醸成を起点として2024年3月期に開始し、従業員一人ひとりが挑戦する機会を広げてきました。3回目となる2026年3月期には「新規事業の創出」を目的として再定義し、制度を進化させた結果、国内外のグループ企業を含む従業員から過去最多となる115件の応募が寄せられました。

最終審査では、従業員が役員に直接プレゼンし、その様子を社内配信するとともに、従業員投票を通じて多様な視点を意思決定に取り入れています。

採択されたアイデアについては、事業化に向けた本格的な検討を進めるためのプロジェクト体制を構築し、会社が具現化に向けた支援を行いながらコンセプト検討を進めています。その中で提案者自身がリーダーとなりプロジェクトを牽引し、アイデアを構想にとどめず実現に向けて挑戦しています。こうした一連のプロセスを通じて、新たな価値創造の経験が人の成長にもつながっています。初年度の受賞アイデアからは、じゃがいも由来のでんぷんを使用した次世代海苔スナック「のりやん」のテスト販売や、じゃがいもの産地を訪問し、生産者や地域とのつながりを体験できる「アグリ体験知床観光ツアー」構想の推進など事業化に向けた成果も着実に創出されています。

本制度を通じて、従業員一人ひとりの挑戦を起点に、事業創出と人財成長の好循環を生み出し、継続的に新たな価値を創造し続ける組織への進化を目指していきます。



Festaで採択:「のりやん」



Festaで採択:「アグリ体験知床観光ツアー」



最終審査会の様子

成果を称え、学びを広げる Calbee Group Award

カルビーグループでは、前年度にグループの成長や業績向上に貢献した個人・チームを表彰するとともに、成果や挑戦を共有し学び合う場として「Calbee Group Award」を開催しています。毎年国内の異なる都市で開催しており、国内外のグループ社員が参加しています。

参加者からは、「海外の方が来られることでグローバル化の波の近さにも気づかされ、大きな刺激を受けた」「交流や好事例を通じてモチベーションアップにつながった」「賞賛と感謝を伝える場として非常に有効であり、自分自身も成長しながら成果を出し続けたいと感じた」といった声が寄せられています。単なる表彰の場にとどまらず、グループ内の多様な取り組みや成功事例に触れることで、新たな気づきや学びを得る機会となっています。

また、近年はグループ会社ごとのアワード開催に加え、2026年にはカルビーの生産部門に特化した報告会として約24年ぶりとなる「生産部門 全国成果報告会」も開催しました。各部門・拠点で生まれた改善や工夫、知見を共有することで、組織を超えた学び合いと相互成長を促進しています。

各部門・拠点の優れた実績や挑戦を共有・称賛することで、組織全体の一体感やモチベーション向上を図るとともに、成功事例や知見の横展開を促進しています。Calbee Group Awardは、成果を称え、学びを広げる企業文化の醸成を通じて、持続的な成長とイノベーション創出を支える重要な取り組みとなっています。



トピックス

新たな人事の取り組み

世界で価値を創る人財を育む グローバル採用

当社では、成長の軸である海外市場の拡大を担う人財の確保・育成に向け、2027年4月入社の新卒採用より「グローバルコース」を新設しました。国内事業で培った強みを世界へ展開するためには、語学力や専門性に加え、異文化環境の中で挑戦し続ける志が不可欠です。そのため、採用から育成・配置までを一体で設計し、国内での基礎経験に加え、海外トレーニーとしての実践機会を通じて、グローバルマインドと異文化下でのリーダーシップの修得を目指します。こうした長期的な育成を通じて、将来の海外事業を支えるタレントプールを計画的に拡充し、持続的な企業価値向上につなげていきます。



グローバルコースを含む各採用コース合同内定者イベントの様子

食の未来を支える人財を育む
北海道食産業人財活躍連合(FOOD CAREER HOKKAIDO)

北海道の課題の一つに、人口減少や人財不足があります。こうした状況を踏まえ、当社は北海道の食産業の持続的な発展を支える人財基盤の強化を目的に、道内にゆかりのある食品関連企業11社とともに「北海道食産業人財活躍連合(FOOD CAREER HOKKAIDO)」を設立しました。本連合では、企業の枠を超えて「食」を支える仕事の魅力や社会的意義を次世代に発信するとともに、共同採用や人財育成に取り組んでいきます。2026年8月に帯広市で開催された合同企業説明会をスタートに、今後もさまざまな活動を展開していきます。



自律と共創を促す カルビーハイブリッドワーク

カルビーでは、コロナ禍を機に、オフィスワーカーは、モバイルワークを標準とし、仕事の目的や成果から逆算して従業員が時間や場所を選択できるようにすることで、生産性と付加価値の向上を追求してきました。一方で、対面での業務遂行やコミュニケーションが、組織の一体感の醸成や成果の最大化に大きく寄与することを再認識し、2025年5月に「カルビーハイブリッドワーク」を導入しました。本社オフィスの増床やコミュニケーション環境の再設計も進め、チームでの対話や協働を重視する方向へ転換しています。出社とモバイルワークを組み合わせ、多様なライフスタイルに配慮しながら、生産性向上と持続的な価値創造の両立を図っています。



増床した本社オフィス

国境を越えた挑戦を支える Global Mobility Policy制定

カルビーグループでは、グローバルでの事業成長を重要戦略と位置づけ、人財の多様性と活躍機会の拡大を推進しています。従来は日本から海外への一方向の人財交流が中心でしたが、今後は海外から日本、さらには第三国間も含めた双方向の人財異動を拡大していきます。こうしたグローバルモビリティを支える基盤として、2026年4月に「Global Mobility Policy」を制定しました。赴任期間、報酬、福利厚生などの考え方をグループ共通で整理することで、国や地域を越えた人財配置に対応できる仕組みを整備し、多様な人財がグローバルに活躍できる環境づくりを推進していきます。



重点課題と施策方針

重点課題

重点課題	重点課題詳細
組織課題 ポートフォリオ変革を加速する組織体制の強化	今までの取り組み： 地域ごとの市場特性に応じた経営、意思決定の迅速化、責任権限の明確化、そしてグローバルでの成長を目的として、2024年3月期より、日本、アジア・オセアニア、欧米の3リージョン体制を導入・推進。 課題： 国内コア事業で培ってきた専門性・知見を、海外事業の成長に十分活用しきれていない。また、各リージョンとコーポレート機能の連携を強化し、組織横断での最適化を進めることで、成長力とスピードを高めることが必要。 ありたい姿： 市場・顧客起点で迅速な意思決定・実行を推進するリージョン体制と全社横断で最適化を推進するコーポレート体制により、既存事業の深化と新たな価値の創出を両立できている状態。
人財課題 次世代経営を担うリーダー人財の育成強化	今までの取り組み： 経営人財要件を定め、重要戦略ポジション（CxO・リージョン長）の後継候補者を選拔し、一人ひとりの育成計画を立案・実行、評価する仕組みを構築。 課題： 変革を推進するリーダーに必要な経験・要件を備えた人財の層は十分でなく、なかでもグローバル経験を有するサクセッサーは限られている。タフアサインメントにより、人財の厚みを拡大する必要がある。 ありたい姿： 組織の各階層において次世代リーダーが計画的に育成され、将来の重要ポジションの後継候補者が充足している状態。
人財課題 成長戦略を実現する人財ポートフォリオ転換	今までの取り組み： 国内事業の収益性向上・海外事業の成長・新領域の拡大を支えるコア人財を「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）」と特定し、それぞれに求められる人財像と要件を整理。 課題： 人財の質的・量的なギャップを把握するための仕組みが整っておらず、経験・スキルを含めた人的資本情報データベースの開発が課題。 ありたい姿： 成長戦略を支えるコア人財の質的・量的ギャップを可視化し、そのギャップを埋めるために外部からの人財獲得や社内のポテンシャル人財の発掘・育成を進め、人財ポートフォリオの転換を実現できている状態。

施策方針

主な施策	目標内容	目標	2024年 3月期実績	2025年 3月期実績	2026年 3月期実績
事業成長を牽引するリージョン経営体制の進化 全社最適を推進するコーポレート機能の強化	—	—	—	—	—
経営人財サクセッションの強化 ● 人財育成会議によるサクセッションプランの策定・推進 ● 次世代リーダーの育成体系の構築およびプログラム実施 詳細はP.16へ ▶	重要戦略ポジション候補者の充足度（CxO・リージョン長）	300%	164%	191%	155%
未来を創るコア人財の育成強化 ● 人財像と要件整理 詳細はP.8へ ▶	DX人財数	500名 (2031年3月期)	—	123	171
	アグリ領域専門人財数	検討中	—	—	—
	海外拠点重要ポジション候補者の充足度	300%	—	—	—
	β人財比率	検討中	—	—	—

重点課題と施策方針

重点課題

重点課題	重点課題詳細
人財課題 自らの枠を超え 自ら踏み出す人財の 増加	今までの取り組み： 年功序列的な人事制度を2026年4月に刷新し、役割に応じた制度のもとで、プロセスや日常の行動を評価することで多様な貢献と成長を促進。あわせて、自己研鑽を促すキャリア探究ノートの導入や、キャリアエール（社内公募）をはじめとした制度を整備。 課題： 制度の整備は進んだ一方で、その活用はまだ十分とはいえない。自らの枠を超えて新たな領域や環境に一步踏み出す挑戦行動を、さらに広げていくことが課題。 ありたい姿： 従業員一人ひとりが自らの可能性に気づき、新たな機会や役割を面白がりながら、成長実感・貢献実感を高めている状態。
人財課題 多様な人財が 理念のもとで連携する 組織風土の醸成	今までの取り組み： DE&Iの推進により、多様な人財が活躍できる環境づくりと、互いを尊重し合う組織風土の土台は着実に整備。 課題： 一方で、国や組織、価値観の異なる多様な人財が、その強みを掛け合わせて価値創造につなげるには、共通の拠り所となる企業理念・グループビジョンの浸透が課題。 ありたい姿： 企業理念・グループビジョンを共通の拠り所として、多様な人財が組織や国を越えて協働し、それぞれの強みを活かしながら価値創造につなげている状態。
人財課題 従業員の心身の 健康促進	今までの取り組み： 従業員の健康支援体制の拡充や健康推進施策の実施により、従業員の心身の健康を支える環境は着実に整備。 課題： 病気やメンタル不調による欠勤・休職の予防に取り組む一方、出勤していても本来の力を十分に発揮できない状態（プレゼンティーズム）が、なお生産性に影響。一人ひとりが主体的に健康づくりに取り組む意識・行動は、まだ十分に定着していない。 ありたい姿： すべての従業員が心身ともに健やかな状態で、自らの強みを発揮しながら活躍できる状態。

施策方針

主な施策	目標内容	目標	2024年 3月期実績	2025年 3月期実績	2026年 3月期実績
多様な貢献と成長を促す人事制度 ● 新人事制度の導入・運用定着 詳細はP.12へ ▶	エンゲージメントサーベイ： 人事項目平均	3.5	3.10	3.15	3.17
	エンゲージメントサーベイ： 上司からの成長への関心	3.5	3.15	3.19	3.20
個の可能性を広げるキャリア自律 ● 「キャリア探究ノート」による上司との対話の奨励 ● キャリアエール（社内公募）の実施 ● 副業促進・社外副業人材活用	エンゲージメントサーベイ： 仕事を通じた成長実感	3.5	3.33	3.38	3.42
DE&I経営の推進 ● 女性管理職候補者の育成・登用に向けた育成体系の強化 ● 育児とキャリアの両立を支える職場環境の整備 ● 特例子会社の新工場での事業所開設（職域拡大） ● シニア人財の継続活躍に向けた制度整備	女性執行役員・ 本部長比率※1	30%超 (2031年3月期)	12.8%	19.5%	19.0%
	女性管理職比率	30%超 (2031年3月期)	22.6%	24.8%	26.4%
	男性育児に関わる休業 および休暇取得率※2	100% (2031年3月期)	109.0%	133.3%	102.5%
	障がい者雇用率	3.6% (2031年3月期)	2.62%	2.80%	2.94%
	シニアマイスター・ エキスパート率※3	15%	6.2%	9.4%	10.6%
カルビーグループの理念浸透 ● 社員と経営層が直接対話する「車座ミーティング」の実施 ● A・A・O活動（「安全・安心・おいしい」の品質向上活動） ● 新コーポレートメッセージ策定プロジェクト発足	エンゲージメントサーベイ： カルビーで働くことへの誇り	3.5	3.08	3.23	3.23
健やかな心と体づくりの推進 ● 有給休暇取得状況の月次確認と取得計画の策定 ● 健康診断、人間ドックの受診勧奨 ● 体調不良者の早期発見、休職者も含めた継続的な医療 職面談	プレゼンティーズム	検討中	—	—	—
	二次検査受診率	80%	75.0%※4	68.6%	64.9%
	平均有給休暇取得率	80%	84.90%	84.90%	84.50%
	所定外労働時間※5	15時間/月	12.7時間	12.3時間	11.9時間

※1 各期株主総会終了時点 ※2 育児休業取得者数および育児を目的とした休暇制度の利用者数の合算より算出
※3 定年（60歳）後再雇用社員のうち、高い専門性などを評価し、現役世代の同水準の報酬で雇用する社員の割合 ※4 2024年3月期は対象を絞っての重点的な受診勧奨を実施
※5 対象者は管理職を除く正社員

人的資本データ

人財の現状 基本情報

指標		集計範囲	単位	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
従業員数(全従業員)	単体計	単体	人	4,410	4,578	4,734
	男性		人(%)	2,534 (57.5)	2,574 (56.2)	2,651 (56.0)
	女性		人(%)	1,876 (42.5)	2,004 (43.8)	2,083 (44.0)
従業員数(正社員)	単体計	単体	人	3,458	3,637	3,711
	男性		人(%)	2,008 (58.1)	2,100 (57.7)	2,142 (57.7)
	女性		人(%)	1,450 (41.9)	1,537 (42.3)	1,569 (42.3)
	グループ計	連結	人	6,385	6,631	6,974
	海外グループ計	海外G	人	2,135	2,185	2,423
平均年齢(正社員)	単体計	単体	歳	42.3	42.5	42.2
	男性		歳	42.2	42.0	41.9
	女性		歳	42.3	43.2	42.7
平均勤続年数(正社員)	単体計	単体	年	12.8	12.5	12.6
	男性		年	12.2	12.1	12.2
	女性		年	13.5	13.2	13.2
管理職数	単体計	単体	人	328	326	329
	国内グループ計	単体+国内G	人	442	449	453
	グループ計	連結	人	—	724	742
採用数(正社員)	単体計	単体	人	179	174	170
	男性		人(%)	121 (67.6)	92 (52.9)	96 (56.5)
	女性		人(%)	58 (32.4)	82 (47.1)	74 (43.5)
新卒採用数(正社員)	単体計	単体	人	87	116	108
	男性		人(%)	47 (54.1)	52 (44.9)	55 (51.0)
	女性		人(%)	40 (45.9)	64 (55.1)	53 (49.0)
中途採用数(正社員)	単体計	単体	人	92	58	62
	男性		人(%)	74 (80.5)	40 (69.0)	41 (66.2)
	女性		人(%)	18 (19.5)	18 (31.0)	21 (33.8)

全従業員 正社員、契約社員等を含むすべての従業員

正社員 今期のレポートより無期転換社員を正社員に含めて算出。
過去実績についても同基準で再算出

指標		集計範囲	単位	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
離職者数(正社員)	単体計	単体	人	86	84	97
	男性		人	44	37	50
	女性		人	42	47	47
離職率(正社員)	単体計	単体	%	2.6	2.4	2.6
	男性		%	2.3	1.8	2.3
	女性		%	2.9	3.1	3.0

人財ポートフォリオ コア人材の充足

指標	集計範囲	単位	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
重要戦略ポジション候補者の充足度	単体	%	164	191	155
グローバルでの貢献意欲のある従業員率	単体	%	24	23	24
DXカンファレンス参加者数※1	単体+国内G	人	574	582	429
海外トレーニー派遣者数	単体	人	2	3	3
海外赴任者数	単体	人	32	34	38
Calbee Next Leader Program※2参加者数	単体	人	19	16	18

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

※2 未来のカルビーグループを担う、次世代リーダー育成の強化プログラム

制度運用 成長機会/キャリア自律

指標		集計範囲	単位	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
人材開発・研修総費用		単体	百万円	112	126	232
キャリアアール(社内公募)	ポジション数	単体+国内G	枠数	48	53	16
	エントリー数	単体	人	34	26	17
	合格者数	単体	人	22	15	6
選択型育成プログラム受講者数		単体+国内G	人	781	1,095	1,392
キャリアカウンセリング申込者数		単体	人	17	21	37
キャリアデザインプログラム※3参加者数		単体	人	160	154	190

※3 対象年齢による参加者数(必須+任意)

人的資本データ

施策成果 組織風土 PICK UP

指標	集計範囲	単位	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
エンゲージメントサーベイ回答率	単体	%	90.3	92.0	94.1
エンゲージメントサーベイ総合スコア(平均値)	単体	点	3.46	3.55	3.56
エンゲージメントサーベイ設問分野別平均スコア					
仕事を通じた成長機会の付与	単体	点	3.41	3.48	3.48
役割以上の貢献の動機づけ		点	3.18	3.21	3.24
会社、上司・同僚への信頼		点	3.57	3.65	3.65
会社の成長への貢献意欲		点	3.77	3.86	3.89
カルビーでの勤続意思		点	3.80	3.93	3.93
カルビーで働くことへの誇り		点	3.08	3.23	3.23

先行動向 会社・経営への共感

指標	集計範囲	単位	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
社会貢献活動1人当たり参加率※1	単体+国内G	%	140.9	156.9	167.1
A・A・O活動(安全・安心・おいしい活動)※2 参加率	単体+国内G	%	99.96	99.79	99.60
馬鈴薯研修参加者数	単体	人	119	127	153
Innovation & Beyond Festa※3 エントリー数	連結	件	81	84	115
Calbee Group Award(ベストプラクティス) エントリー数※4	連結	件	69	91	82
車座ミーティング	実施数	連結 回	62	56	41
	参加者数	連結 人	1,645	3,500	2,026

※1 社会貢献委員会で集計している参加のべ人数÷従業員数で算出
※2 「安全・安心・おいしい」の実現に向け、全社員で品質向上に取り組む活動
※3 カルビーグループのChange!に向けて、アイデアの芽を愛で、育てていく新規アイデア提案制度
※4 社内表彰の中で、企業価値向上に貢献した事例について募集を行いエントリーされた件数

PICK UP

エンゲージメントサーベイの結果から見える課題

エンゲージメントサーベイでは、従業員のエンゲージメント状態を継続的に把握し、組織改善や人事施策につなげています。2026年3月期は、「会社の成長への貢献意欲」や「役割以上の貢献の動機づけ」が前年から向上し、自ら会社や組織に貢献しようとする意識の高まりがうかがえました。一方で、「カルビーで働くことへの誇り」は引き続き向上に取り組むべき課題です。今後は、経営方針や企業理念の浸透に加え、一人ひとりの仕事と事業成長とのつながりをより実感できる取り組みを強化していきます。

環境整備 多様な人財(DE&I)

指標	集計範囲	単位	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期	
女性役員比率※5	単体計	単体	%	27.8	26.3	33.3
女性執行役員・本部長比率	単体計	単体	%	12.8	19.5	19.0
女性管理職比率	単体計	単体	%	22.6	24.8	26.4
	国内 グループ計	単体＋ 国内G	%	20.4	22.3	23.6
	グループ計	連結	%	—	30.2	31.7
女性リーダー育成・キャリア形成 などの研修	単体計	単体	人	54	53	57
障がい者雇用率	単体計※6	単体	%	2.62	2.80	2.94
	国内 グループ計	単体＋ 国内G	%	2.47	2.63	2.88
	単体計	単体	%	79.0	79.1	78.7
男女間賃金格差	国内 グループ計	単体＋ 国内G	%	77.0	78.1	78.9
シニアエキスパート・マイスター率※7		単体	%	6.2	9.4	10.6
シニア再雇用率		単体	%	97.1	93.1	96.3

※5 各期株主総会終了時点
※6 カルビー、カルビー・イートークの合算で算出
※7 2024年3月期はシニアエキスパートのシニア全体に対する比率、2025年3月期以降はシニアエキスパート・マイスターを入れた比率

人的資本データ

制度運用 多様で柔軟な働き方

指標	集計範囲	単位	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
年次有給休暇の平均取得日数	単体	日	14.6	14.4	14.3
育児休業制度の利用者数	単体計	人	55	51	101
	男性	人	21	21	57
	女性	人	34	30	44
育児時短勤務制度の利用者数	単体	人	200	198	191
育児休業からの復職率	単体	%	100	100	100
女性育児休業の取得率	単体	%	100	100	100
男性育児休業の取得率	単体計	単体	%	31.3	41.2
	国内 グループ計	単体+ 国内G	%	38.0	43.3
男性育児休業の平均取得日数	単体	日	57	46	50
男性育児休業取得率	単体	%	98.5	125.5	71.3
男性育児に関わる休業および休暇取得率	単体	%	109.0	133.3	102.5
介護休業制度の利用者数	単体	人	2	5	2
介護時短勤務制度の利用者数	単体	人	2	4	3
年間実総労働時間(正社員)	単体	時間	1,759	1,742	1,736
月間平均残業時間(正社員)	単体	時間	11.2	10.9	10.5
副業の実施者数	単体	人	62	75	64

基盤強化 健やかな心と体づくり

指標	集計範囲	単位	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
アブセンティズム(休職者割合)	単体	%	2.9	3.1	2.8
健康診断受診率	単体	%	100	100	100
二次検査受診率	単体	%	75.0	68.6	64.9
ストレスチェック実施率	単体	%	98.0	97.4	98.5
休業1日以上労働災害	労災件数	単体	件	15	25
	度数率	単体		1.94	3.12
内部通報に基づく調査実施件数	単体計	単体	件	65	78
	国内 グループ計	単体+ 国内G	件	96	107
内部通報に基づく懲戒件数	単体計	単体	件	5	6
	国内 グループ計	単体+ 国内G	件	15	8
コンプライアンス研修への参加※	単体計	単体	人	10,475	10,628
	国内 グループ計	単体+ 国内G	人	12,375	13,228
	国内 グループ 実施回数	単体+ 国内G	回	12	13

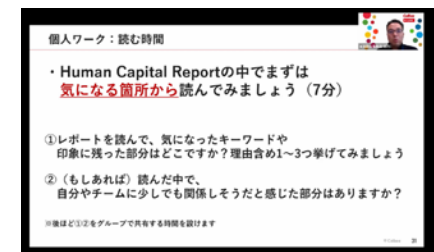
※ 管理職向けの研修や全社実施のeラーニング受講などの合算

人的資本経営の社内浸透

Human Capital Reportの発刊は単なる情報開示を目的としていません。これを起点として、企業価値の源泉である「従業員一人ひとり」が、人的資本経営の考え方を理解し、日々の行動につなげていくことが重要と考えています。そのため、任意参加型の勉強会「Human Capital Reportをともに学び合おう会」を開催しています。勉強会では、本レポートのポイントを分かりやすく解説するとともに、「人的資本は自分やチームの仕事とどのようにつながるのか」をテーマに従業員同士で対話するワークショップを実施しています。参加者からは、「会社が目指す方向性や人財戦略を理解できた」「意見交換を通じて新たな視点を得られた」「自分も行動を起こしていきたいと思った」といった声が寄せられています。本レポートをきっかけに、一人ひとりが価値創出の担い手として自ら考え、行動する、その積み重ねを通して、人的資本経営の社内浸透につなげています。



Human Capital Reportをともに学び合おう会の様子



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/>