

# カルビーにおける人的資本経営

---

執行役員 CHRO 兼 人事・総務本部 本部長

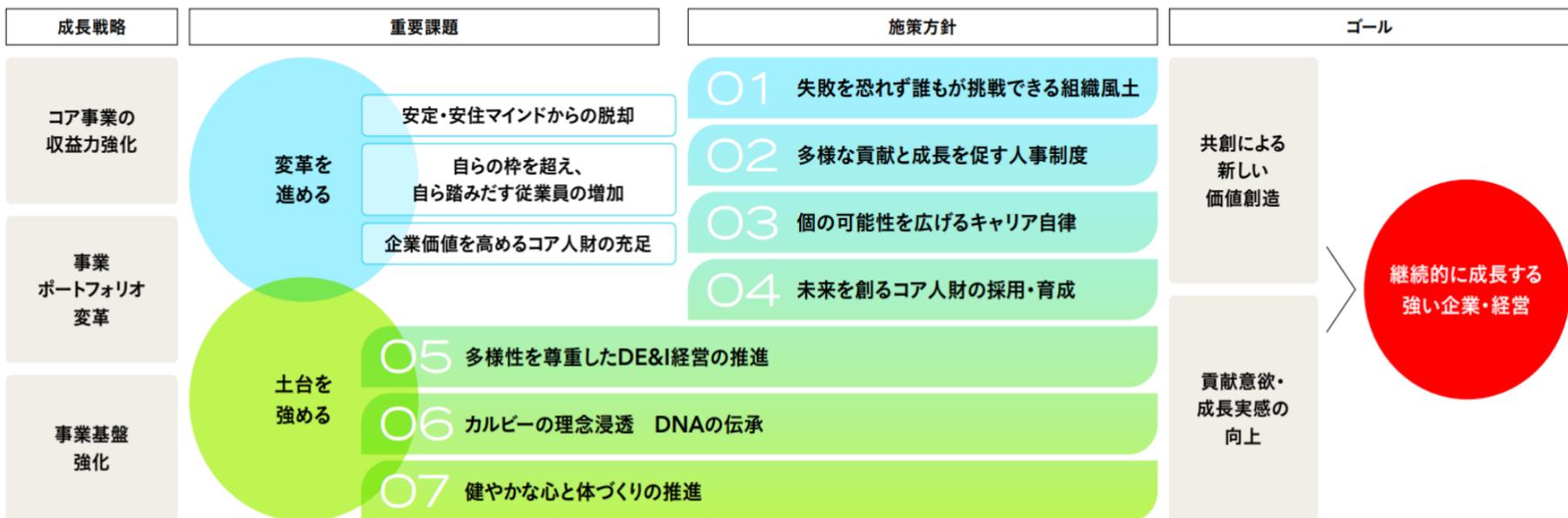
人見 泰正

**Calbee**

人財こそが新たな価値を生み出すと捉え、  
**“全員活躍”**を人的資本に関する最上位方針とする

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

## 成長戦略の実現に向けた組織・人財における重要課題を特定し、 着実に改善に取り組む



## 人的資本経営がどのように企業価値に反映されるかを数値化

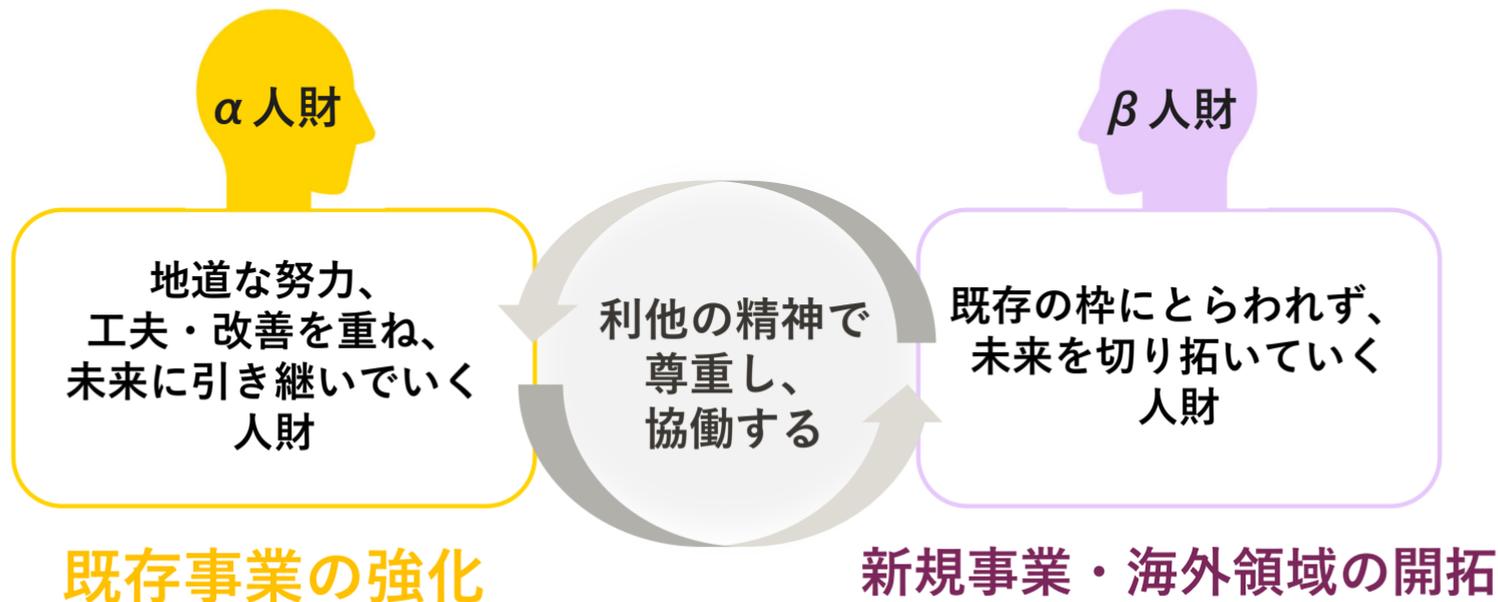


α人財とβ人財の2つの人財タイプが分離するのではなく、それぞれの持ち場で強みを発揮し、利他の精神をもってお互いを尊重し協働することを通して、相互信頼を高めていくことが価値向上ならびに全員活躍を実現すると考えています。

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、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。

「既存事業の強化」と「新規事業・海外事業の拡大」＝両利きの経営



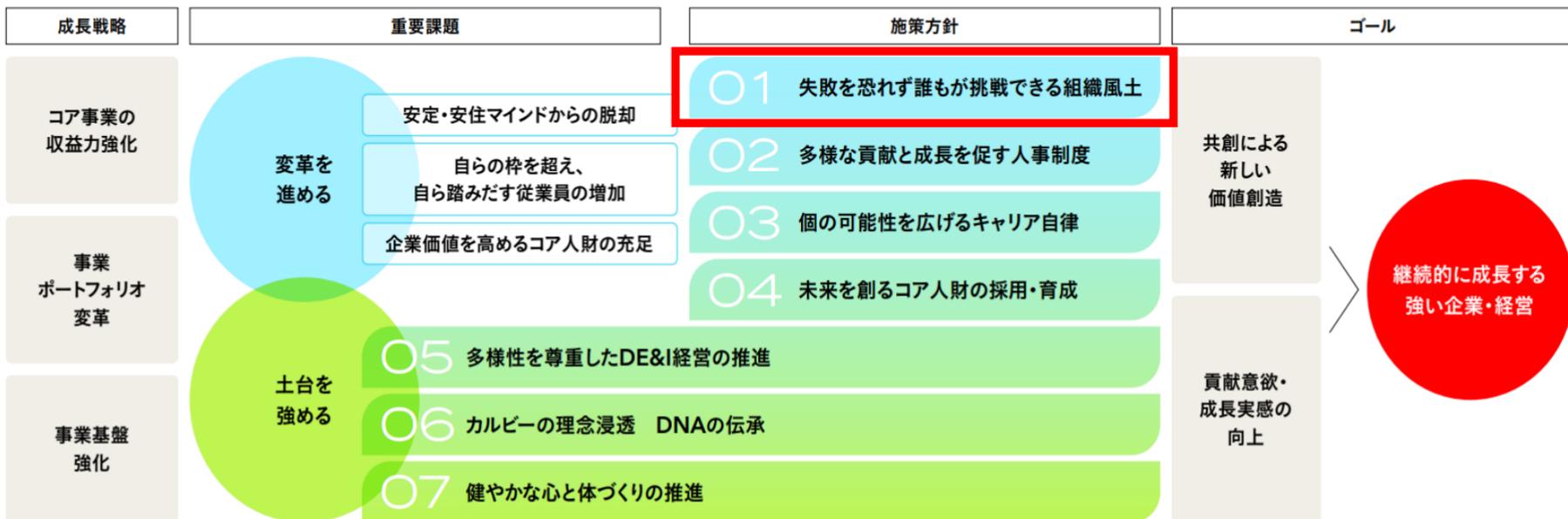
# カルビー人的資本インデックスを高めるための課題と施策

【 $\alpha$ 人財】 キャリア自律（当事者意識）の向上  
 ⇒ 上司や周囲とのキャリア対話、社内外への視野拡大

【 $\beta$ 人財】 変革人財の質と量の増加  
 ⇒ 経営人財・グローバル人財のプール拡充



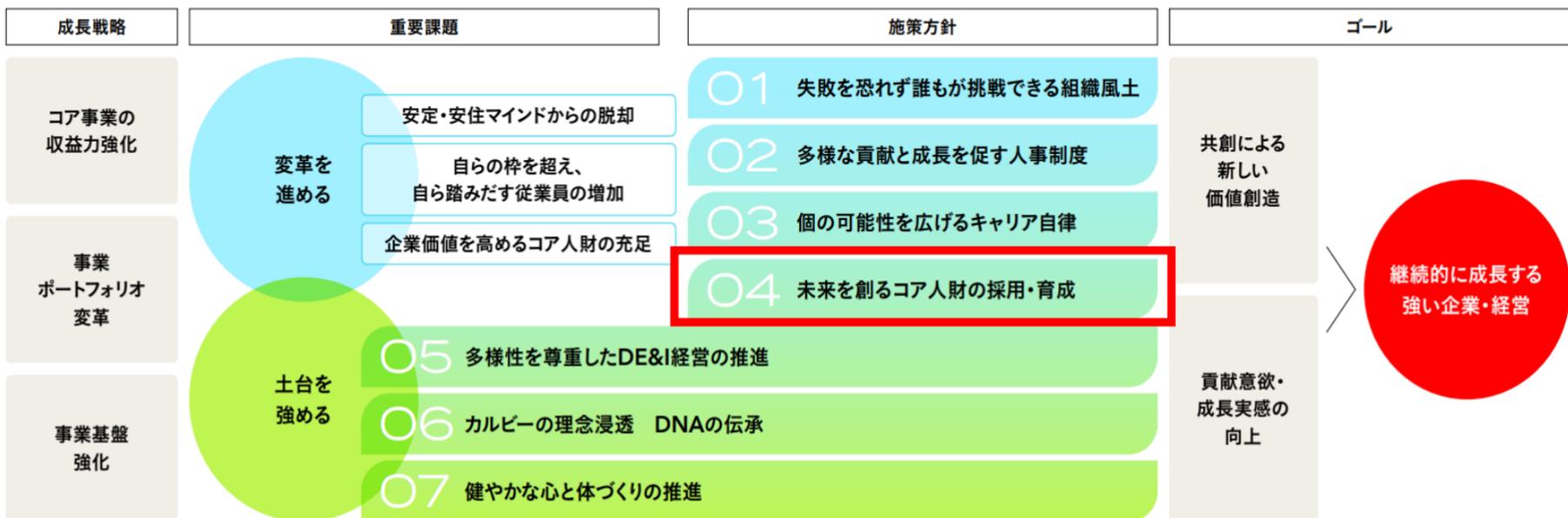
## 成長戦略の実現に向けた組織・人財における重要課題を特定し、 着実に改善に取り組む



56回/年、約3,500人の従業員と直接対話  
「なぜ今変革が必要か」という本質的な問いを通して、自分事化



## 成長戦略の実現に向けた組織・人財における重要課題を特定し、 着実に改善に取り組む



- ◆ CEO、CXOのサクセッションプランニングにつながる  
リーダーシップパイプラインの充実
- ◆ 重点戦略ポジション後継候補者充足率 目標300%に対して191%
- ◆ 役付役員と人事で「人財育成会議」を月1回開催し、  
サクセッションプランニングを最重要課題の1つとして推進

## エンゲージメントサーベイ項目は上昇傾向 グローバルでの貢献意欲ある従業員を増やすことが課題

施策	KPI	目標値	24年3月期	25年3月期
0 1. 失敗を恐れず誰もが挑戦できる組織風土	エンゲージメントサーベイ：心理的安全性※ 1	3.50	3.48	3.54
0 2. 多様な貢献と成長を促す人事制度	エンゲージメントサーベイ：全員活躍状態※ 2	3.50	3.61	3.67
0 3. 個の可能性を広げるキャリア自律	エンゲージメントサーベイ：キャリア自律※ 1	3.50	3.19	3.22
	選択型育成プログラムの受講者数	1,000人	781人	1,095人
0 4. 未来を創るコア人材の採用・育成	重要戦略ポジション候補者の充足率	300%	164%	191%
	グローバルでの貢献意欲のある従業員率	30%	24%	23%
	DXアカデミーのべ受講率	1,800人	1,719人	2,122人

※ 1) 「1：ほとんどあてはまらない」～「5：非常にあてはまる」の5点満点の回答スコアの平均値

※ 2) 「会社の成長への貢献意欲」と「仕事での能力発揮」の設問に対し、いずれも「高い」と回答した割合

## 女性管理職比率は増加傾向だが目標値には未達 1人当たりの生産性を高め、所定外労働時間の目標値を目指す

施策	KPI	目標値	24年3月期	25年3月期
05. 多様性を尊重したDE&I経営の推進	女性管理職比率	30%	22.6%	24.8%
	障がい者雇用率※1	3.6%	2.62%	2.80%
	シニアエキスパート/マイスター率※2	15%	6.2%	9.4%
06. カルビーの理念浸透DNAの伝承	検討中	—	—	—
07. 健やかな心と体づくりの推進	平均有給休暇取得率	80%	84.9%	84.9%
	所定外労働時間	15H/月	17.2H/月	16.9H/月
	健康診断受診率	100%	100%	100%

※1) 25年3月期の障がい者法定雇用率は2.5%

※2) 定年後再雇用者のうち、高い専門性および熟練技能等を有すると認定された社員

# Calbee Human Capital Report2025を初発刊しました 今後も組織・人に関する非財務情報を定期的に開示してまいります



本資料に関するお問い合わせ：

カルビー株式会社 IR

E-mail：2229ir@calbee.co.jp

<https://www.calbee.co.jp/ir/>

- 本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に係る見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいております。当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。
- 本資料には、監査を受けていない参考数値が含まれます。

掘りだそう、自然の力。

***Calbee***