

掘りだそう、自然の力。

Calbee



Calbee Report 2020

カルビーグループ統合報告書

Contents

02 カルビーグループのアイデンティティとイノベーション

10 カルビーグループの 価値創造

- 10 トップメッセージ
- 16 PICK UP
新型コロナウイルス感染症への対応
- 18 価値創造プロセス
- 20 マテリアリティ
- 22 長期ビジョン・中期経営計画
- 26 財務・非財務ハイライト

28 持続的成長への変革 ～バリューチェーンの深化～

- 28 商品企画・開発
- 30 調達
- 32 生産・物流
- 34 営業・販売
- 35 海外

38 持続的成長を支える 経営基盤

- 38 品質保証
- 40 地球環境・コミュニティ
- 42 人財
- 44 財務戦略
- 46 社外取締役からのメッセージ
- 48 コーポレート・ガバナンス

- 56 財務情報
- 60 企業情報

編集方針

「Calbee Report (カルビーグループ統合報告書)」は、すべてのステークホルダーの皆様に、カルビーグループの目指す姿や価値創造についてお伝えすることを目的として制作しています。「Calbee Report 2020」では、持続的成長に向けたバリューチェーンの深化と、それを支える経営基盤について分かりやすくお伝えすることを重視しました。本報告書を通じてカルビーグループを一層ご理解いただき、ステークホルダーの皆様と企業価値向上に向けた対話の機会を創出していきたくと考えています。

対象期間 2019年4月1日～2020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 2020年10月

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」

国際統合報告評議会 (IIRC)
「国際統合報告フレームワーク」

将来の見通しなどに関する記述

本報告書には、カルビーグループ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。

カルビーグループWEBサイトのご案内



IR・投資家情報

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

サステナビリティ

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



Our Value

コーポレートメッセージ
掘りだそう、自然の力。

Calbee

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、
人々の健やかな暮らしに
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



創業者 松尾孝(写真右)

カルビーグループの創業の精神は「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」というものです。

創業者・松尾孝は、第二次世界大戦中、当時廃棄されていた米ぬかから胚芽を抽出し、
さつまいもや野草を混ぜて団子として販売しました。
食糧事情が困窮を極める中、健康食品として多くの人々に喜ばれたといいます。
まだ活用されていない資源を活かして、人々の健康に役立つ食品を作り出したいという創業者の想いは
今もカルビーグループの価値観(Our Value)に脈々と受け継がれています。

時代の変化を捉えた成長の軌跡

カルビーグループは、創業当時から自然の恵みを大切に活かし、おいしさ楽しさを創造する商品づくりで、食の社会課題の解決に取り組んできました。これからも変化する時代の中で変革と挑戦を続け、人々の健やかな暮らしに貢献していきます。

1955

未利用の食糧資源を活用し、日本初の小麦あられを開発

かっぱあられ



1964

鮮度の良いエビを丸ごと使った栄養価の高いスナック菓子を開発

かっぱえびせん



1975

アメリカで市場が伸長していたポテトチップス事業に参入

ポテトチップス



1995

持ち運びに便利で、食べやすいカップ型スナック菓子を提案

じゃがりこ



2003

北海道のお土産市場における新たな顧客接点を創出

じゃがポックル



2011

健康と時短をキーワードに新たな朝食スタイルを提案

フルグラ



2013

豆本来の味わいが楽しめるヘルシーなスナック菓子として北米を中心に展開

Harvest Snaps



連結売上高

(億円)

— 3,000

— 2,500

その他

— 2,000

海外

コーン系・豆系スナック

— 1,500

じゃがりこ

シリアル(国内)

— 1,000

ポテトチップス

— 500

小麦系スナック

— 0

1949年 創業

1950

1960

1970

1980

1990

2000

2010

現在

創業期 (1949-1974)

成長期 (1975-2009)

改革期 (2010-)

社会的背景

戦後の食糧難

高度経済成長

食生活の欧米化

消費者ニーズの多様化

健康志向の高まり

女性の社会進出

食の安全

強さの源泉と成長ストーリー

創業期 1949-1974 創業者の想いが結実した成長の礎

- 1949 広島県に松尾糧食工業(株)を設立
- 1955 カルビー製菓(株)に社名変更
- 1968 宇都宮工場操業開始
- 1969 千歳工場(現:北海道工場)操業開始
- 1973 カルビー(株)に社名変更

主な出来事

成長期 1975-2009 産地・生産者と一体となった馬鈴しょ事業の確立

- 1980 原料となる馬鈴しょを管理する、カルビーポテト(株)を設立
- 1984 世界初となる馬鈴しょ輸送船、カルビーポテト丸就航
- 1990 物流業務を営む、スナックフード・サービス(株)(現:カルビーロジスティクス(株))を設立
- 2002 馬鈴しょ畑のIT管理を開始
- 2004 研究開発の拠点として、カルビーR&DDEセンター(現:R&Dセンター)を設立

改革期 2010- 新たなフィールドへの挑戦

- 2011 東証一部上場
- 2012 北米既存子会社2社を統合し、Calbee North America, LLC(米国)を設立
- 2013 PT. Calbee-Wings Food(インドネシア)を設立
- 2014 Calbee(UK) Ltd(現:Calbee Group(UK)Ltd)(英国)を設立
- 2015 Calbee E-commerce Limited(香港)を設立
- 2018 カルビー(杭州)食品有限公司(中国)を設立
- 2020 カルビー(中国)管理有限公司(中国)を設立

未利用の食糧資源の活用

創業者である松尾孝の生家では、広島の高純度酒造の副産物である米ぬかや碎米を再資源化する事業を行っていました。家業を継いだ松尾孝は、米ぬかから健康食品を作ることを自らの「一人・一研究」にすると決意。「カルシウム」と「ビタミンB₁」に由来するカルビーの社名には、その決意が反映されています。



創業者 松尾孝

1955年、配給制であった米の代わりに輸入で安く手に入る小麦粉を使った「かっぱあられ」を、1964年には鮮度の良いエビを丸ごと使った「かっぱえびせん」を発売。いずれも「未利用の食糧資源の活用」から世の中になかった新しい商品を生み出しました。



かっぱえびせん発売当時の工場内

新鮮な素材を安定供給する仕組みづくり

広島で生産していた「かっぱえびせん」を東日本エリアへ販売拡大し、作りたての商品を店頭にお届けするため、宇都宮に新たな生産拠点を構えました。生産拠点の拡大に伴い、新鮮な生エビを安定的に調達し、工場へ供給する仕組みづくりが急務となりました。そこで最新の冷凍技術をいち早く導入し、通年操業できる体制を整えたことは、カルビーが後に構築するバリューチェーンの足掛かりとなりました。



宇都宮工場(当時)



1969年に放映されたかっぱえびせんのTVCM

ポテトチップス事業への参入

1975年、ポテトチップスを発売しましたが、当初は想定したような売れ行きではありませんでした。そこで店頭での商品の鮮度・おいしさを保つため、「工場の消費地立地(消費地の近くに工場を立地し、商品を供給する)」、「一括大量配送から多頻度小口配送への転換」等の鮮度の良い商品を作り切る仕組みを構築しました。こうした取組みが功を奏し、ポテトチップスは全国的な商品へと成長しました。



1975年のポテトチップスの電車広告

馬鈴しょ事業における強固なバリューチェーンの構築

ポテトチップスの販売拡大に伴い、原料である馬鈴しょの高い品質や安定調達が必要不可欠となりました。そこで、生産者と一体となった馬鈴しょの産地改革に着手しました。フィールドマン(馬鈴しょのスペシャリスト)が産地・生産者と連携し、馬鈴しょの栽培・調達・貯蔵の仕組みを作り上げ、後工程の生産・物流・営業・販売に至るまでの各プロセスを垂直統合型に管理する独自のバリューチェーンを構築しました。



生産者とフィールドマン



カルビーポテト帯広工場

スナック菓子に次ぐ柱としてシリアル市場を開拓

1991年に「フルーツグラノーラ」を発売しましたが、シリアルやグラノーラは日本の食シーンになかなか浸透せず、苦戦を強いられていました。そこで2011年に「フルグラ」と商品名を変更。忙しい朝にも手軽にしっかり栄養が摂れることが働く女性を中心に支持され、日本の朝食市場で新しい食スタイルを定着させました。また、中国での販売も積極的に進めています。



シリアル食品の「フルグラ」

海外展開の本格化

2010年以降は海外事業の成長を重要課題として位置づけ、海外展開を本格化しました。新たな地域に参入する際には、市場の特性を踏まえて独資または合弁の出資形態を決定してきました。例えば小売店の店舗網が地域的に広く分散しているアジア地域では、合弁の形態をとることで、現地パートナーの流通機能を活用し、市場開拓や販売拡大のスピードを上げてきました。また、商品に関しても市場環境や消費者ニーズに対応して、地域ごとに異なるスナック菓子を展開しています。



Calbee-Wings Food(インドネシア)の工場

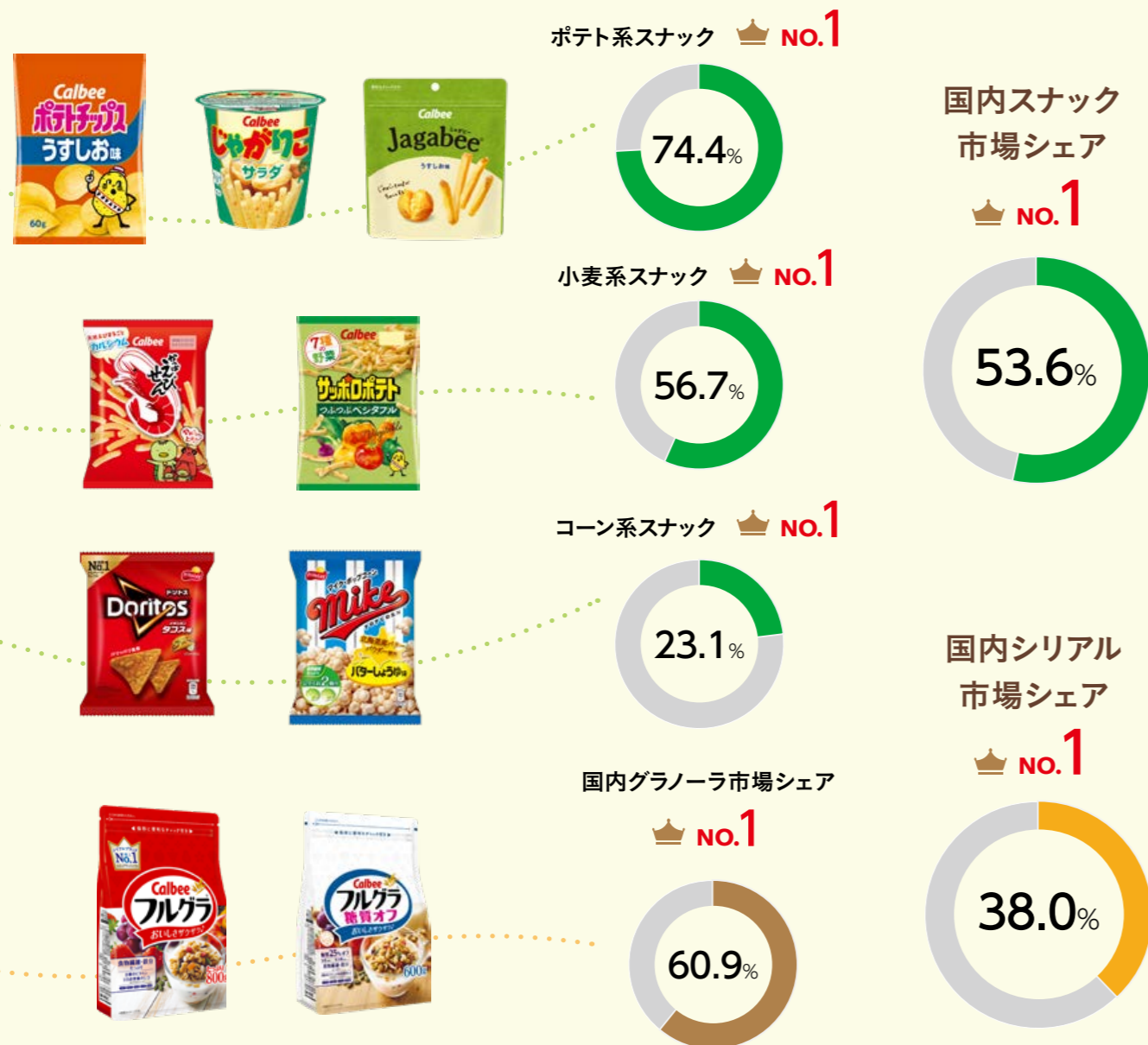


Calbee North Americaの従業員

強いブランドの確立と事業拡大

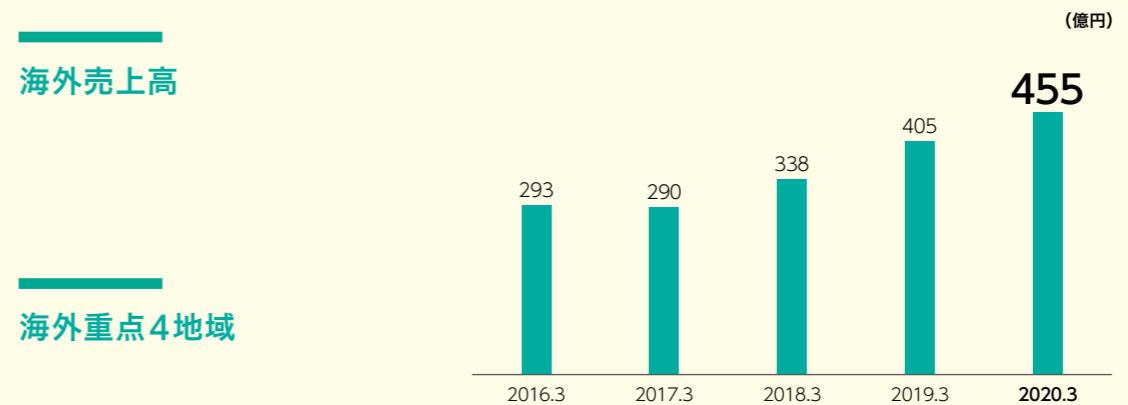
国内におけるブランドと市場シェア

国内においては、ロングセラーを誇る強いブランド力のある商品群を展開しています。
 スナック菓子市場では50%以上のシェアを有し、特に主力ブランドのポテトチップスや「じゃがりこ」等を含むポテト系スナックにおいては、70%を超える高いシェアを維持しています。
 シリアル食品では「フルグラ」が市場の拡大を牽引し、シリアル市場・グラノーラ市場においてもトップシェアを誇っています。
 今後も常に新しい挑戦を続け、長くお客様に愛される商品を作り続けていきます。



海外への事業展開

海外においては、国内で培った自然素材の加工技術を活かして、現在9つの国・地域でスナック菓子・シリアル食品を製造・販売しています。
 その中でも、市場規模や成長性からポテンシャルの大きい地域を重点4地域（北米、中華圏、英国、インドネシア）として定め、現地の消費者のニーズに合わせた商品展開とマーケティングを推進し、事業拡大を図っています。



(株)インテージSRI調べ 全国全業態 金額ベース 2020年3月期：2019年4月～2020年3月
 スナック市場シェア/コーン系スナック市場シェア：カルビーとジャパフritoレーの合計
 グラノーラ市場シェア：シリアル市場・グラノーラカテゴリー
 スナックカテゴリー別市場シェア：原材料別シェア(ポテト系スナック：原材料 生ポテト/小麦系スナック：原材料 小麦/コーン系スナック：原材料 コーン)

事業環境の変化に向き合い、 「食の未来」に向けた変革と 挑戦を進める

代表取締役社長 兼 CEO
伊藤 秀二

▶ 社会課題の解決を通じて新たな価値を創出する

カルビーグループは、「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。」という企業理念の下、時代とともに変化する消費者のニーズに応えた商品を開発し、新たな食の価値を創造してきました。また、この約10年の間では、国内事業の収益拡大と海外事業の本格化により、大きく事業の成長を遂げてきました。企業理念を実践し続け、ここから先も持続的に成長していくためには、国内既存事業基盤の変革に加えて、グローバル市場での収益基盤を確立することや新たな食領域への挑戦など新しい成長の芽を育てていく必要があります。また、SDGsに表される持続可能な社会の実現のためには、私たち企業が社会課題の解決と事業活動を両立していくことが求められ、そのことが企業のイノベーションの創出にもつながると考えています。

長期ビジョン(2030ビジョン)「Next Calbee 掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。」を掲げ、多様化する顧客ニーズを掘り起こし、新たな価値を提供し続けることで、海外事業における成長の加速や新たな食領域への事業拡張に挑戦します。また、同時に、ステークホルダーとの共創による社会課題の解決や、健全な社会・地球環境を次世代に継承するための取組みによって、持続可能な社会の実現にも貢献していきます。

長期ビジョン(2030ビジョン)

Next  Calbee

掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。

▶ 事業環境の変化に対応すべく、経営の柔軟性を強化する

カルビーグループを取り巻く事業環境を見ますと、国内では少子高齢化に伴う人口減少や単身世帯の増加、健康志向や簡便性への高まりなど、消費者のライフスタイルの変化とともに価値観やニーズの多様化が進んでいます。グローバルにおいても、世界各国で経済成長とともに健康志向が高まり、食品の原料素材や栄養素に注目が集まっています。日本の食品は、健康面と品質面での評価が高く、私たちが海外で事業を展開する上でも、この

トップメッセージ

点での優位性により機会があると考えています。一方、直近では新型コロナウイルス感染症の世界的な流行によって、消費者の購買行動に変化が見られ、食品の重要性や求める価値観なども変化してくるものと思われます。また、グローバルでの資源獲得競争激化のリスクがますます高まるなど、国内外ともに大きな変化の渦の中にあります。

カルビーグループの2020年3月期業績については、第4四半期に新型コロナウイルス感染症の流行によって人の移動や外出が制限された背景から、インバウンド需要や国内旅行者向けのお土産商品の売上が急激に減少した一方、家庭での巣ごもり需要によってスナック菓子、シリアル食品の売上が増加しました。また、海外では、中華圏でのEコマースにおける購買が増えるなど、プラスの影響が見られました。

新型コロナウイルス感染症拡大によって変化した社会環境においては、これまで予測できなかったリスクの顕在化や、新しい事業機会が存在することも分かってきました。そのようなリスクと機会をバリューチェーンごとに特定し、さまざまな施策を講じているところです。今回の世界的な新型コロナウイルス感染症の流行を契機に、急速に変化する事業環境にも対応すべく、経営の柔軟性を高め、よりスピードを上げて事業基盤の変革に取り組めます。この難局に対しても、ピンチからチャンスを見出すといった姿勢で立ち向かう覚悟です。また、コロナ禍にあっても、国内外のお客様から当社の商品を多数お求めいただいております。カルビーグループの事業はステークホルダーの健全な社会生活を支える一助となれるとの意を強くしています。現下の対応を通して、食品企業として持続可能な事業活動を実現することこそが、社会全体に対する大きな責務であると考えています。

▶ バリューチェーンの深化に取組み、次世代型の事業基盤を確立する

今後、カルビーグループのビジネスを支えるバリューチェーンを、変化に対応でき、かつ強固にしていく必要があります。さらなる生産性の向上のため、中長期の視点でリスクと機会を見定めて資源を配分し、持続的な成長を重視した投資を積極的に進める考えです。安定的な商品の供給を可能にするため、原料調達が多様化を図るとともに、流通や店頭で得られる情報をカルビーグループのサプライチェーンと連携し、多様なニーズに応える商品と売り方を構築し提案していきます。また、製造ラインの自動化、省人化のためのデジタルトランスフォーメーション(DX)投資を進め、生産体制の柔軟性と生産性の向上へとつなげていきます。

長期的な生産性向上の一つの取組みとして、2020年5月に広島県に先端技術を取り入れたマザー工場を建設する計画を発表しました。新工場には、老朽化した広島県に



ある既存の2工場を移転・集約し、需要供給の増加や労働力不足に対応するための高効率の先端技術を取り入れるとともに、省エネルギー等による環境負荷の低減を図ります。また、既存商品の製造にとどまらず、DX等の先端テクノロジー導入による技術開発や新商品の創出なども行います。新工場は最新鋭マザー工場として、また、ものづくりの革新拠点としての役割を担い、将来的に他の生産拠点やグループ各社への横展開を進め、生産面での競争力を高めていきたいと考えています。

▶ 消費者の多様なニーズを捉えた商品展開や、新たな食領域で価値を創出

健康志向の高まりや多様化する消費者のニーズに応えるため、商品展開や新商品の開発にも継続的に取り組んでいます。昨年は、タンパク質や鉄分などの機能性に着目した新たなシリアル食品の展開や食感バリエーションの強みを活かしたポテトチップス、豆などのたんぱく質含有量の多い素材を使ったスナック菓子の販売拡大に注力しました。これまでのスナック菓子やシリアル食品に加え、さらに広いニーズに対応することで、消費者に新たな価値を提供し、喫食機会を広げていくことが狙いです。

また、馬鈴しょの原材料調達から生産、物流、販売までのバリューチェーンで培った強みを活かして、スナック菓子、シリアル食品以外の新たな食領域の事業にも挑戦しています。2020年4月に株式会社ポテトかいつかを買収し、甘しょ(さつまいも)事業へ参入しました。カルビーグループが持つ馬鈴しょの品種開発、栽培の機械化、貯蔵技術を活用することにより、ポテトかいつかが有する甘しょの専門性と技術をさらに高めていきます。これにより、甘しょ事業の生産性の向上を図るとともに、商品開発力や商品展開も強化することで、甘しょ事業を拡大していきたいと考えています。

馬鈴しょにおいても、加工技術を進化させ、冷凍食品などの中食市場への事業拡張を進めています。カルビーグループは、これまでに馬鈴しょ農家の栽培支援や加工用馬鈴しょ栽培への転換促進を図り、新品種の開発などにおいて生産者とのパートナーシップを築き、着実に加工用に適した国産馬鈴しょの調達量を拡大してきました。このような取組みは、新たな食領域への展開における基盤にもつながっています。

▶ 国内で培った優位性を活かして、海外でのカルビーブランドを確立し、海外事業の拡大を目指す

この10年を振り返って、カルビーグループの海外事業は大きく成長してきました。しかし

トップメッセージ

ながら、これまでの売上拡大は、韓国でのポテトチップス「Honey Butter Chip」や北米での豆系スナック菓子「Harvest Snaps」のヒットなど、単一商品ブランドに依存する割合が大きく、次に続く商品の市場投入による新たな商品ブランドの定着が不十分だったことが課題にあります。海外事業を中長期的に成長させていくためには、マーケティング力と商品開発力を強化し、現地のニーズに合わせた商品の提案を積み重ね、新たな商品の市場への投入を加速化し、カルビーブランドの浸透を図る必要があります。また、同時に強固なサプライチェーンを構築し、海外重点4地域を中心に収益基盤を強化していく考えです。

私たちに、食感や風味などのバリエーションを生み出す生産加工技術と、ユニークな商品群によるカルビーブランドの高い認知度など、国内で築いた競争優位性があります。海外においてもこの強みを活かし、各国・地域の市場の特性によって投入する商品や市場へのアプローチを変え、事業展開を進めていきます。そのために、国内事業と海外事業との技術や商品開発の連携を強化し、M&A等も含め、事業体制の強化と事業拡大を進めています。

英国では、2018年10月にSeabrook Crisps Limitedを買収したことで、新たにポテトチップスブランドを有し、さらに昨年は、既存の豆系スナック菓子を製造・販売する現地子会社との経営統合を行いました。今後は、この地元のポテトチップスブランドとして認知度のあるSeabrookブランドに、カルビーの商品開発の強みを活かしたバラエティー豊かな商品を揃え、売上拡大を図っていきます。北米では、2019年10月にスナック菓子の受託製造を行うWarnock Food Products, Incを買収しました。この買収によって、Warnock社が有している多岐にわたる商品の開発力や販売網を活用して、「Harvest Snaps」に次ぐ付加価値のある新たな商品ブランドの拡充を進めます。中華圏では、インバウンド需要をきっかけにカルビーブランドは高い認知度を有しており、Eコマースにおいてシリアル食品「フルグラ」を中心に販売を拡大してきました。今後、競争が激しく変化の著しい市場の環境の中でも、ブランドの強みを活かし積極的なマーケティングを展開し、Eコマースと実店舗の両面での顧客接点を強化し、販売拡大を図っていきます。

▶ 一人ひとりが最大限に能力を発揮し、多様性を活かした強い組織へと進化する

人財は「Next Calbee」を実現するために重要な要素であると考え、多様な個性や能力を認め、全員が活躍できる組織を目指して、従業員の挑戦を促す制度を拡充しています。



人財という基盤なくしては、グローバル経営と持続的成長は実現できません。カルビーグループでは従前よりダイバーシティ&インクルージョンや働き方改革、健康経営等の施策にいち早く取組んできました。そして、2020年7月からは、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえたニューノーマルの働き方「Calbee New Workstyle」へと進化させ、一人ひとりが最大限に能力を発揮するための改革を進めています。その一つとして、オフィス勤務者約800人の従業員に対してはモバイルワークを標準としつつ、業務遂行の質やスピードを上げるなど能力を高め、成果へとつなげることを追求していきます。カルビーグループが目指すのは、働き方の変革だけにとどまらず、従業員の多様性を尊重し、その多様性を強みにした全員が活躍できる組織です。

▶ 「Next Calbee」食の未来に向けた変革と挑戦

カルビーグループは1949年に創業して以来、第1次産業との協働により発展してきました。「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。」カルビーグループの事業活動は、この企業理念に基づいています。私たちは、現地に行かないと手に入らないような農産物や海産物を、生産者との共創によって安定的に調達し、自然素材の良さを活かして加工することによって、手軽なスナック菓子として五感(見た目、風味、香り、食感など)で楽しんでもらうことを実現してきました。カルビーグループは、生産者と消費者をつなぐ「食のプラットフォーム」としての役割を担っていると自負しており、カルビーグループの持続的成長は農業の活性化にもつながっています。

カルビーグループはこれまでに培った基盤を強化し、さらに活かすことで、食の未来を作るための変革と挑戦に取り組んでいきます。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、これからのカルビーグループにご期待いただくとともに、引き続きご理解とご支援をよろしくお願い申し上げます。

2020年10月
代表取締役社長 兼 CEO
伊藤 秀二

>> PICK UP

新型コロナウイルス感染症への対応

～健全な社会生活を支える食品企業としての取り組み～

世界中に拡大している新型コロナウイルス感染症は、当社のバリューチェーンにも影響しており、私たちは新たな課題に直面しています。また、消費者の購買行動や食へのニーズにも大きな変化が見られます。

カルビーグループはライフラインをつなぐ食品企業として、従業員の安全を担保しながら事業活動を継続し、社会生活を支える使命があると考えています。このような新たに顕在化した課題に対し、強固で持続可能なバリューチェーンを構築していきます。また、従業員やコミュニティへもさまざまな取り組みを行っていきます。

バリューチェーンにおける対応



- 旅行や外出・出張が減少しお土産用商品等の需要が減少
- 消費者のライフスタイルや食ニーズの変化の加速(イエナカ需要の増加)

- ロックダウン等に伴う輸出制限や労働力減少による原材料調達確保の懸念

- 工場内感染のリスク
- 工場でのクラスター発生による長期生産活動停止のリスク
- ロックダウン等による輸出制限、労働力減少による、設備備品調達確保の懸念
- 急激な需要変動に生産が対応できないリスク

- 外出自粛による商談機会・店舗訪問の減少
- 実店舗等でのイベント、プロモーションの減少

- お客様とのコミュニケーション機会の減少
- Eコマースでの購買が増加

新型コロナ
ウイルス感染症に
よる課題

- ✔ 消費者の購買行動の変化に対応した商品開発
- ✔ モバイルワーク環境を活かした生活者視点での商品やサービスの考案

- ✔ 主要原材料等の適正在庫の見直し
- ✔ 主要原材料の調達先分散化
- ✔ 代替原料による商品ラインアップの拡充

- ✔ 工場間の移動制限によるリスク低減
- ✔ 工場でのクラスター発生時の工場稼働判断マニュアルの作成
- ✔ 生産シフト増による供給能力向上

- ✔ ITツールを使った商談の実施
- ✔ オンラインでの企画やSNS、WEBプロモーション等の実施

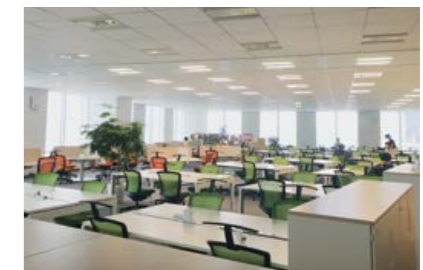
- ✔ オンライン食育の実施等、新たなコミュニケーション手段の構築
- ✔ Eコマースや新たな販売チャネルへの販路拡大

リスクへの
対応と機会

従業員への対応

新しい働き方 Calbee New Workstyleの導入

- ▶ オフィス勤務者はモバイルワークの標準化とフルフレックス導入(コアタイムの廃止)
- ▶ ITによるさらなる業務効率化の推進(ペーパーレス化の拡大等)



コミュニティへの対応

- ▶ 医療現場やフードバンク、母子家庭支援団体へ商品を無償提供



価値創造プロセス

カルビーグループは、原材料である自然素材の開拓から手掛け、常に高い品質の商品をお届けするという独自のバリューチェーンを通じ、自然の恵みを活かした「おいしさ」「楽しさ」「健やかさ」を提供してきました。今後も社会課題や環境の変化を捉えて、これまでに培ったバリューチェーンをさらに深化させ、社会価値と経済価値を創出していくこと。これがカルビーグループの価値創造プロセスであると考えています。

事業に影響を与える環境変化

- 市場経済**
 - グローバル化による資源獲得競争激化
 - 新興国市場・中間所得層の増大
 - 世界における日本市場の存在感低下
 - 富の偏在による格差の拡大
- 社会構造**
 - 少子高齢化・単身世帯の拡大
 - 食の個食化・簡便化の拡大
- 消費者動向**
 - 多様化する消費者ニーズ
 - 安全・安心・健康志向の高まり
 - 塩分・スナックへのネガティブ増大
- 持続可能性**
 - 気候変動による農作物への影響・農業の持続困難性
 - 人口増加による水ストレスの増大・食糧不足

8つのマテリアリティ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

2030
ビジョン

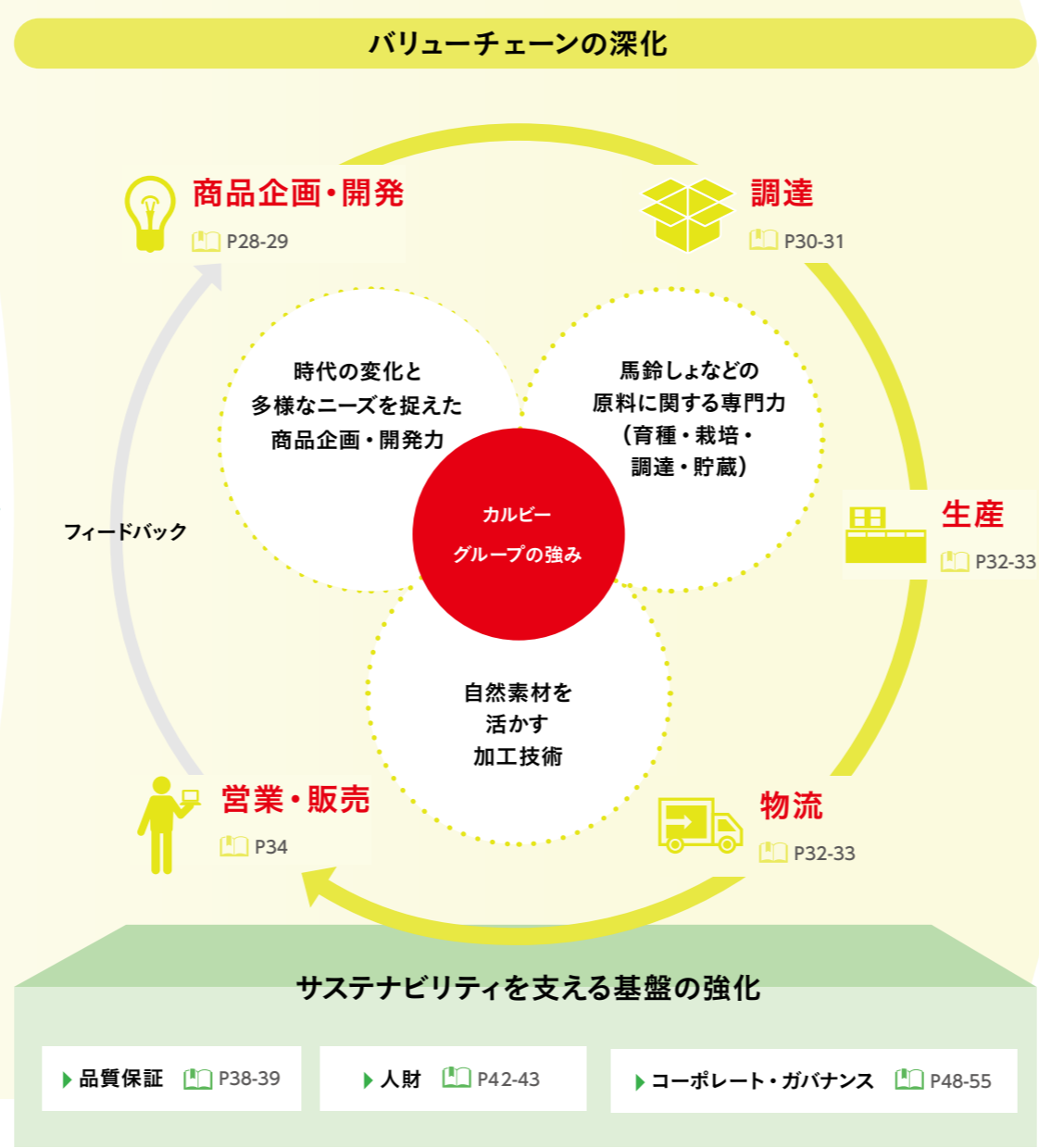


2030目指す姿

海外市場と新たな食領域を、成長の軸として確立する

中期経営計画 基本方針 次世代へ続く成長への変革と挑戦

社会課題や環境の変化を捉え、社会価値と経済価値を創出



ステークホルダーへの価値提供



お客様



取引先



従業員



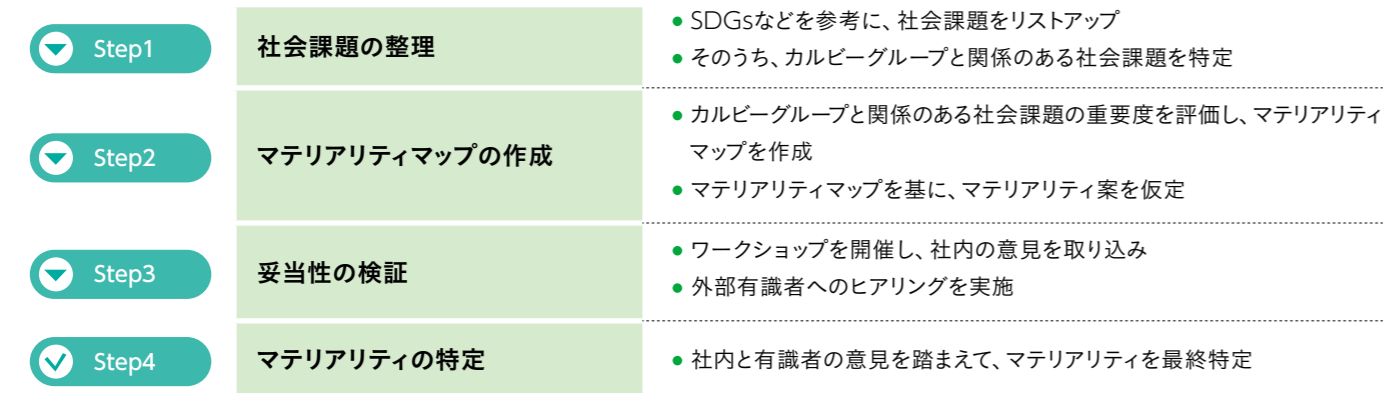
コミュニティ

株主

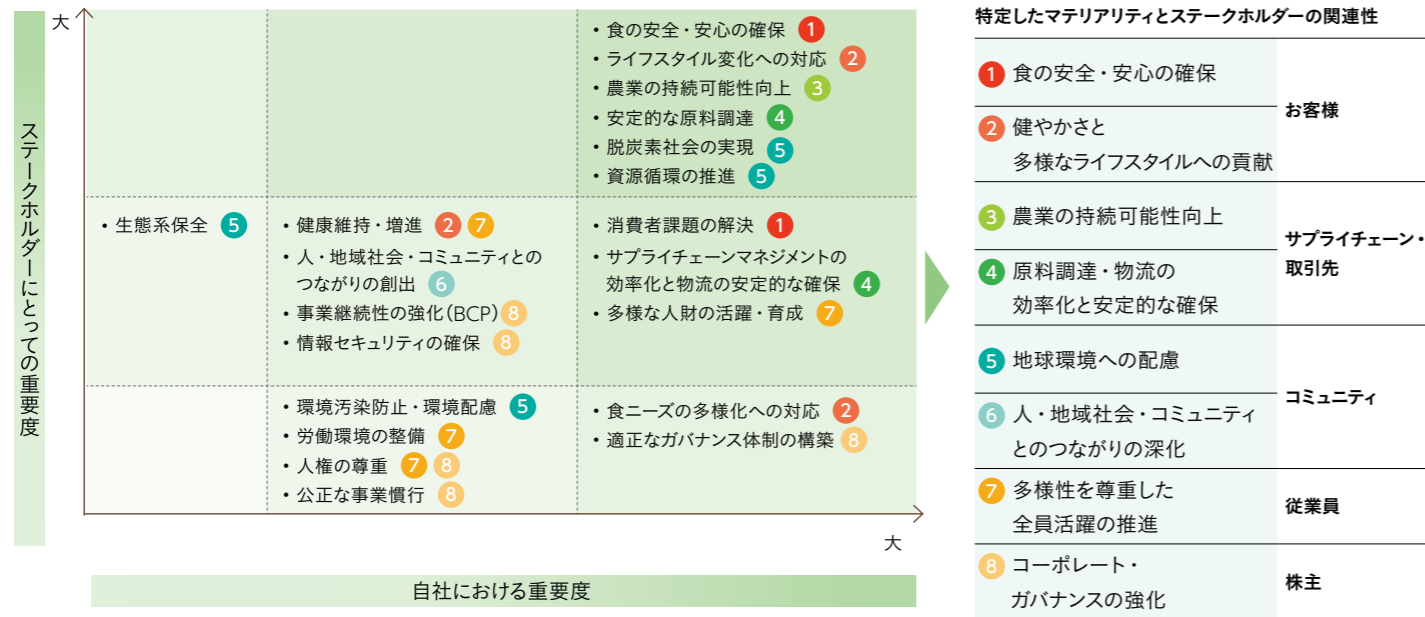
マテリアリティ

企業を取り巻く環境を見ると、気候変動や資源枯渇などの環境問題をはじめ、サプライチェーン上の労働負荷の問題、人権問題などの多岐にわたる社会課題があります。カルビーグループが将来にわたって経済活動を継続するためには、このようなさまざまな社会課題をベースに企業活動への影響を認識・評価し、取組むべき経営課題を明確にする必要があります。今回、「ステークホルダーにとっての重要度」と「自社における重要度」の二つの側面で重要課題を特定しました。これらの重要課題に優先的に社内資源を配分することで、経営のリスクを回避し、イノベーション創出の機会を捉えて、ステークホルダーへの価値を提供するとともに、中長期的な成長を実現することを目指します。

マテリアリティ特定のプロセス

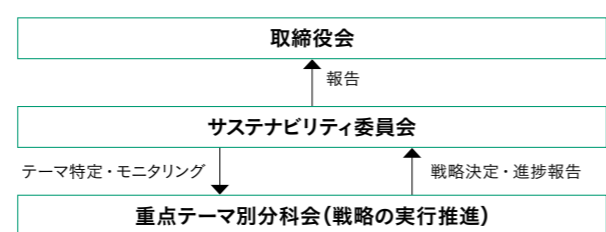


マテリアリティマップ



サステナビリティ経営の推進体制

2019年12月に、アドバイザーとして外部有識者を含めた体制で「サステナビリティ委員会」を設立しました。サステナビリティ委員会では、カルビーグループのマテリアリティの決定と、各分科会で推進する重点テーマのロードマップの審議および進捗状況のレビューを行っています。また、その内容を取締役に定期的に報告しています。



マテリアリティに基づく重点テーマと主な施策

| カテゴリ | マテリアリティ | 重点テーマと主な施策 | 目標(KPI) | SDGsとの対応 |
|-----------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 商品を通じた貢献 | 1 食の安全・安心の確保 ▶ 関連ページ P38-39 | 安全・品質に関する予防と監視 安心への取組み お客様の声を活用した商品改善 | — | 3 気候変動への対応, 12 持続可能な消費 |
| | 2 健やかさと多様なライフスタイルへの貢献 ▶ 関連ページ P28-29 | 健やかさに配慮した商品の提供 ■ 製品塩分量の段階的削減 ■ タンパク質を多く含む商品の売上構成拡大 | 2024年3月期 ■ 販売商品の塩分相当量※1 0.90g/100g (2019年3月期比: 20%削減) ■ タンパク質を多く含む商品売上構成比※2 10% | 2 健康的な食生活, 3 気候変動への対応 |
| サプライチェーンを通じた貢献 | 3 農業の持続可能性向上 ▶ 関連ページ P.30-31 | 環境に配慮した持続的な調達 : 馬鈴しょの安定調達 ■ 品種の開発、科学的栽培の推進 ■ 農作業の省力化 ■ 産地の分散化、供給先の多様化 | 2024年3月期 ■ 国産馬鈴しょ調達量 40万トン (2019年3月期比: 20%増) | 2 健康的な食生活, 8 持続可能な消費 |
| | 4 原料調達・物流の効率化と安定的な確保 ▶ 関連ページ P30-33 | 環境に配慮した持続的な調達 : 認証パーム油の使用 ■ B&C(ブック&クレーム)によるクレジットの入れ札・購入 ■ マスバランス認証マーク使用に向けた取組みの推進 | 2030年 ■ 認証パーム油 100%使用 | 9 気候変動への対応, 12 持続可能な消費 |
| 地球環境・コミュニティへの貢献 | 5 地球環境への配慮 ▶ 関連ページ P40-41 | 温室効果ガス排出量削減 ■ スコープ1、2における削減 電力購入先の転換、省エネ活動、工場発電等 ■ スコープ3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 | 2030年 ■ 温室効果ガス総排出量 30%削減 (2019年3月期比) | 7 気候変動への対応, 12 持続可能な消費 |
| | | 資源保全/循環型社会の実現 ■ 製品フードロス削減 ■ 水使用量削減 ■ 3Rの促進 | 2024年3月期 ■ 製品フードロス 20%削減 (2019年3月期比) 2030年 ■ 水の総使用量 10%削減 (2019年3月期比) ■ 廃棄物排出量 10%削減 (2019年3月期比) | 13 気候変動への対応, 14 海洋資源の持続可能な利用, 15 陸域生態系の持続可能な利用 |
| | 6 人・地域社会・コミュニティとのつながりの深化 ▶ 関連ページ P40-41 | プラスチック容器代替・削減 ■ 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 | 2030年 ■ 環境配慮型素材 50%使用 2050年 ■ 環境配慮型素材 100%使用 | 8 持続可能な消費, 12 持続可能な消費 |
| 経営基盤の確立 | 7 多様性を尊重した全員活躍の推進 ▶ 関連ページ P42-43 | フードコミュニケーションの活性化 ■ スナックスクール(食育)の拡張 ■ 工場見学の活性化、進化 | 2024年3月期 ■ フードコミュニケーション※3 参加者数 累計(5カ年) 40万人 | 8 持続可能な消費, 12 持続可能な消費 |
| | | 地域社会への貢献 ■ 環境領域での活動拡大 ■ 健康(健やかさ)領域の活動強化 | — | — |
| 経営基盤の確立 | 8 コーポレート・ガバナンスの強化 ▶ 関連ページ P48-55 | ダイバーシティ&インクルージョンの推進 人財育成の強化 働き方改革 | 2024年3月期 ■ 女性管理職比率 30%超 ■ 男性育児休業取得率 100% ■ 障がい者雇用率 2.5% | 3 気候変動への対応, 5 性別平等, 8 持続可能な消費, 9 気候変動への対応, 10 気候変動への対応 |
| | | コーポレート・ガバナンス組織・体制の整備 コンプライアンス・リスク管理の強化 ステークホルダーの人権の尊重 | — | 8 持続可能な消費, 9 気候変動への対応, 10 気候変動への対応 |

認証パーム油および製品フードロス削減目標はカルビー株式会社含む国内カルビーグループを対象とし、その他の指標はカルビー株式会社を対象とする
 ※1 販売した全商品重量に占める販売した全商品の塩分含有量 ※2 総エネルギー摂取量に占めるタンパク質の構成比が13%以上のもの ※3 カルビー・スナックスクール、工場見学等の食育活動

長期ビジョン・中期経営計画

カルビーグループは2030年に向けた「長期ビジョン(2030ビジョン)」と、長期ビジョンの実現に向けた5カ年の「中期経営計画(2020年3月期~2024年3月期)」の達成に向けて事業活動を進めています。多様化する顧客ニーズを掘り起こし、新たな食の価値を提供し続けるとともに、海外事業の成長を加速させ、新たな食領域への事業拡張に挑戦します。また、社会との共創により社会的課題を解決し、持続可能な地球環境の実現に取り組みます。

中期経営計画 基本方針

次世代へ続く成長への変革と挑戦

事業環境の変化に対応した基盤作りを通して変革と挑戦による持続的成長を実現する

6つの重点課題

01 国内既存事業 新たな価値の創出と高収益の実現

02 海外事業 重点4地域での収益基盤確立

03 新規事業 新たな食領域での事業確立

04 経営基盤 グローバル経営と持続的成長を支える基盤への変革

05 社会共創 持続可能社会の実現

06 ペプシコとの連携 国内、海外でペプシコとの連携強化

中期経営計画 経営目標 (2024年3月期)

▶ 非財務指標

すべての世代に対する
食のおいしさ楽しさ

製品食塩相当量※1 **20%削減**

タンパク質の多い商品※2
売上構成比 **10%**

フードコミュニケーション※3
参加者数 **累計40万人**

共創を通じた
自然の恵みと豊かさの継承

国産馬鈴しょ調達量 **40万トン**

製品フードロス **20%削減**

温室効果ガス
総排出量(2030年) **30%削減**

多様性を活かし全員が活躍する環境

女性管理職比率 **30%超**

▶ 財務指標

連結売上高 **3,100億円**

連結営業利益
(営業利益率) **400億円**
13%

国内営業利益率 **15%**

海外売上高 **800億円**
(海外売上高比率) **25%**

ROE **12%**

(注)1. 製品フードロス削減目標はカルビー株式会社含む国内カルビーグループを対象とし、その他の指標はカルビー株式会社を対象とする

2. 製品食塩相当量、製品フードロスならびに温室効果ガス総排出量の目標は、2019年3月期比の数値

※1 販売した全商品重量に占める販売した全商品の塩分含有量

※2 総エネルギー摂取量に占めるタンパク質の構成比が13%以上のもの

※3 カルビー・スナックススクール、工場見学等の食育活動

2030ビジョン

Next Calbee

掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。

▶ 2030目指す姿
**海外市場と
新たな食領域を、
成長の軸として
確立する**

▶ 2030目標
海外売上高比率
40%超
新規食領域売上高比率
20%超



中期
経営計画
開始

2024年3月期

中期
経営計画
到達点

2030年

2020年3月期



中期経営計画

役員メッセージ

新たな食領域での事業確立に向けて

代表取締役副社長

江原 信



長期ビジョン「掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。」を掲げ、新たな食の分野を成長の軸として確立し、新規食領域売上高比率を20%超にすることを長期目標の一つとしました。新たな食領域へのアプローチとしては大きく分けて二つあります。一つは、私たちが既存事業で培ってきた原材料に対する知見や加工技術等の強みを軸として、その周辺領域に存在する事業機会を捉えていくという、シーズ起点のアプローチです。私たちは自然の素材の原材料を調達、加工し、店頭へ届けるまでの幅広いバリューチェーンにおいて強みがあるため、すべてのバリューチェーンの周辺領域において新たな機会を捉えていくことができると考えています。その取組みの一つとして、2020年4月に株式会社ポテトかいつかを買収し、甘しょ事業に参入しました。これは、私たちが築いてきた馬鈴しょの栽培、貯蔵技術の専門性と調達から加工、販売に至るバリューチェーンの連携を軸に、新たな素材である甘しょへと事業を展開する取組みです。甘しょ以外の素材にもこうした新たな食領域につながるシーズは私たちの周りに数多く存在すると考えており、今後さまざまな提案をしていきます。

もう一つは、多様化し続ける消費者の購買志向や潜在ニーズを把握し、商品企画・開発を行うニーズ起点のアプローチです。こうした新規事業については、新たに事業部を立ち上げ、既存事業の枠組みにとられない新しい発想で事業創出のための取組みを進めています。その取組みの一つに「Calbee Future Labo(カルビー

フューチャー ラボ)」があります。ここでは圧倒的顧客志向を基軸に社外の方々と協働し、新たな視点からの商品開発を行っています。今後も既存概念にとらわれず、新領域の商品を生み出していきたいと考えています。

カルビーグループが有する強みを軸に、さまざまな食シーンや提供価値の可能性を掘り下げるとともに、社内だけでなく社外の力を存分に活用していくことによって、既存のスナック、シリアルを越えた新たな食領域での事業の確立に取り組んでいきます。



新たなコンセプトの商品を開発する
Calbee Future Labo(カルビー フューチャー ラボ)

PICK UP ポテトかいつか

▶ 甘しょ(さつまいも)事業のポテトかいつかを子会社化

株式会社ポテトかいつかはさつまいもを専門とした卸売企業として1967年に創業し、現在では、オリジナルブランドのさつまいも「紅天使」を主体として、焼き芋用原料の小売向け販売を行っています。青果用さつまいもの年間取扱量は民間企業として全国第1位を誇っており、直営店舗やEコマースにおいて焼き芋等の販売も手掛けています。

近年、糖度が高い品種への需要が高まっていることに加え、小売店舗における焼き芋機の導入により、甘しょの需要が拡大しています。また、中華圏および東南アジアにおいても焼き芋の認知度が高まり、日本からの輸出も増加しています。



2020年8月にリニューアルオープンしたかすみがうら本店



オリジナルブランドの「紅天使」

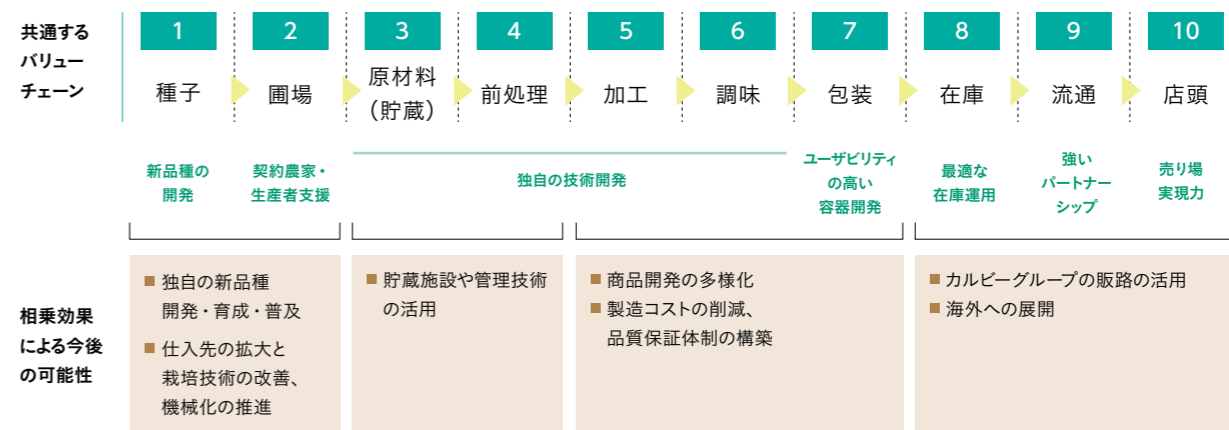


ポテトかいつかの工場

▶ 今後見込まれる相乗効果

ポテトかいつかが有する甘しょの生産から加工、流通に至るバリューチェーンは、カルビーグループが持つ馬鈴しょのバリューチェーンと親和性が高く、さまざまな面で相乗効果が見込めると考えています。調達においては、ポテトかいつかは現在400戸を超える契約農家から直接甘しょを仕入れており、今後、既存の馬鈴しょ契約農家との関係を活かした仕入先の拡大と調達基盤の強化を目指します。また、貯蔵においても、同社は収

穫後の甘しょの品質を維持するためのキュアリング貯蔵(温度・湿度のコントロールによって収穫時についた表皮の傷を自然治癒させる貯蔵)の技術を有しており、カルビーグループの持つ馬鈴しょ貯蔵・管理技術と連携することで、さらに発展させていくことができると考えています。カルビーグループがこれまでに培った馬鈴しょの専門性や資産を活かし、甘しょ事業の拡大を図っていきます。



財務・非財務ハイライト

すべての世代に対する食のおいしさと楽しさ

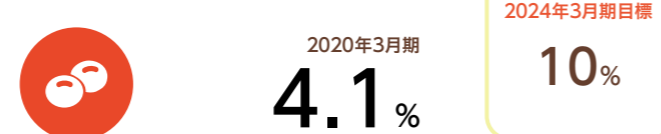
■ 製品食塩相当量※1

健やかさに配慮した商品の提供を目指し、塩分量の削減に取り組んでいます。



■ タンパク質の多い商品※2売上構成比

栄養バランスを意識したカラダ想いの商品づくりを推進しています。



■ フードコミュニケーション※3参加者数

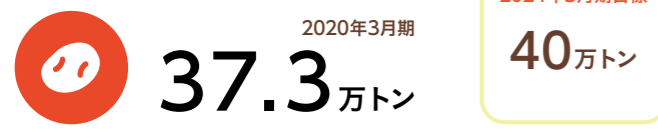
健やかな暮らしを支える「食」「健康」「環境」を楽しく理解する場を提供しています。



共創を通じた自然の恵みと豊かさの継承

■ 国産馬鈴しょ調達量

国内農業の維持・活性化への貢献と、国内馬鈴しょの安定的な調達に努めています。



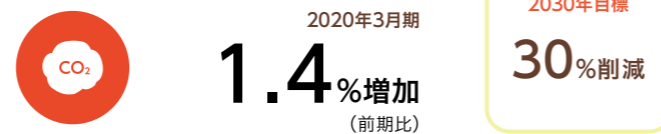
■ 製品フードロス

限りある資源を活用し、循環型社会の実現を目指し、フードロス削減に取り組んでいます。



■ 温室効果ガス総排出量

脱炭素社会の実現に向けて、温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。



スコープ1: **2.8%**削減

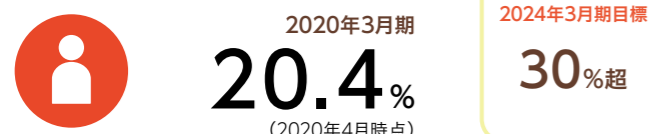
スコープ2: **0.6%**増加

スコープ3: **2.7%**増加

多様性を活かし全員が活躍する環境

■ 女性管理職比率

多様な人材活躍に向けて、女性管理職比率30%超を目指しています。



(注)1. 製品フードロス削減目標および実績はカルビー株式会社含む国内カルビーグループを対象とし、その他の指標はカルビー株式会社を対象とする
2. 製品食塩相当量、製品フードロスならびに温室効果ガス総排出量の目標および実績は、2019年3月期比の数値

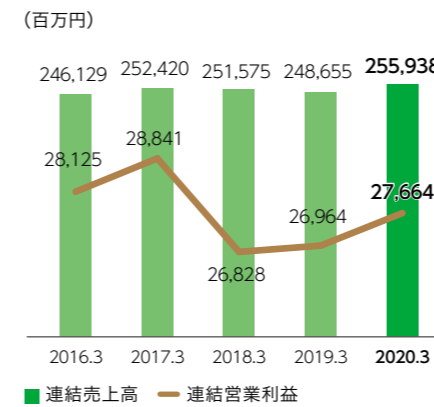
※1 販売した全商品重量に占める販売した全商品の塩分含有量
※2 総エネルギー摂取量に占めるタンパク質の構成比が13%以上のもの
※3 カルビー・スナックススクール、工場見学等の食育活動

持続的成長と高収益体質の実現

■ 連結売上高・連結営業利益

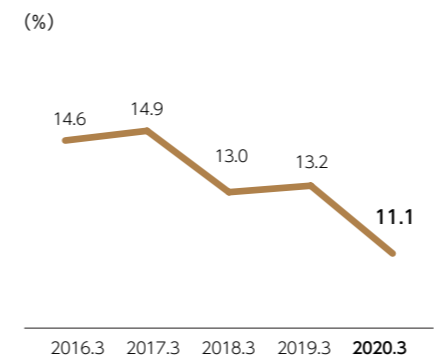
連結売上高 **255,938**百万円

連結営業利益 **27,664**百万円



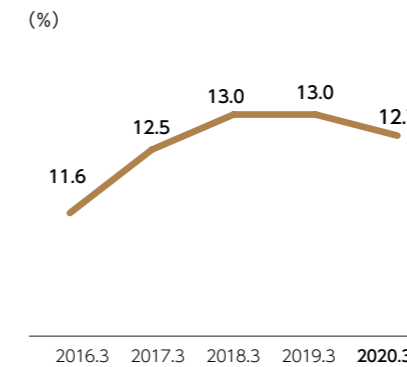
■ ROE

11.1%



■ 国内営業利益率

12.7%

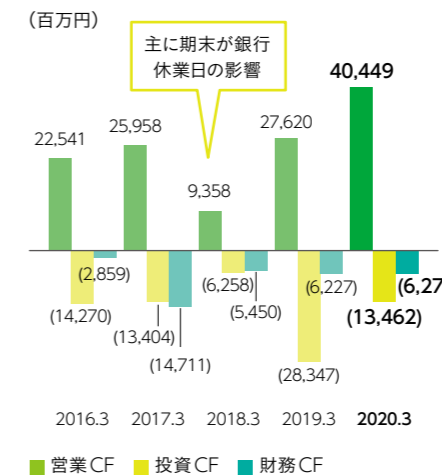


■ キャッシュ・フロー

営業CF **40,449**百万円

投資CF **△13,462**百万円

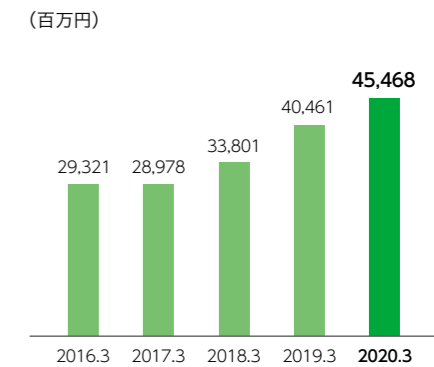
財務CF **△6,278**百万円



■ 営業CF ■ 投資CF ■ 財務CF

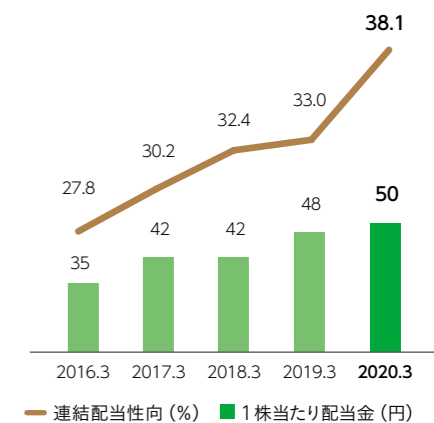
■ 海外売上高

45,468百万円



■ 連結配当性向

38.1%



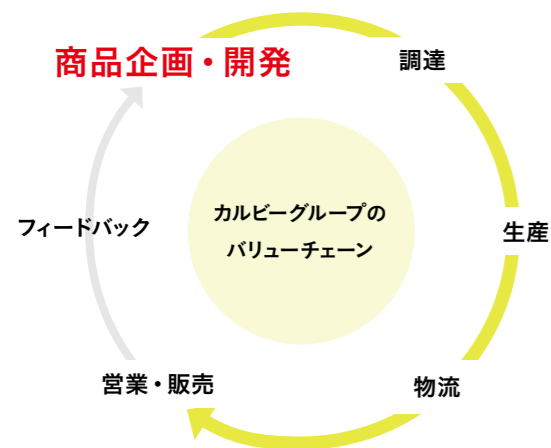
— 連結配当性向 (%) ■ 1株当たり配当金 (円)



商品企画 開発



カルビーグループは、時代や消費者ニーズの変化を捉え、スナック菓子やシリアルという商品を通じて、「すべての世代に対する食の楽しさと楽しさ」を提供しています。ロングセラーを誇る商品ブランドや自然素材の良さを伝える独自の食感を強みとして、健康志向の高まりや多様なニーズに応えた商品を企画・開発し、さらに新しい価値を提供していきます。



消費者の食ニーズの多様化を捉えた 新価値商品を創出する

健康志向の高まりと食の多様化をチャンスに、 新たな価値“fine snack”を提案

日本国内では健康志向の高まりや塩分摂取へのネガティブ意識等から、スナック菓子への消費者の意識も変化してきています。このことはカルビーグループにとって、当然リスクにもなり得ますが、同時にさまざまなチャンスでもあります。中期経営計画では、製品食塩相当量の20%削減、ならびにタンパク質の多い商品の売上構成比10%を目標として掲げ、より「健やかさ」に配慮した商品の提供を進めています。スナック菓子については、ポスト馬鈴しょの自然素材を活かしたカラダ想いの軽食として“fine snack”を提案しています。“fine snack”とは、適切な塩分摂取や栄養バランスを意識した商品で、間食としてのスナック菓子という既存の認識を超えて、食の多様化に応えるものを目指しています。



対応するマテリアリティ

2 健やかさと多様なライフスタイルへの貢献

バリューチェーンにおける競争優位性

- 売上高100億円を超える複数の商品ブランド
- 原料開発から商品化までを一貫して行う研究開発体制
- お客様の安全・安心のためのアクリルアミド濃度の低減に対する研究・取り組み

自然素材のおいしさを引き出す食感と バリエーション展開でおいしさと楽しさを提供

新たな商品を検討する場合、原材料の選定から、製法、パッケージに至るまでのすべてのバリューチェーンに商品企画・開発の担当者が携わります。特に、自然素材を丸ごと加工して商品としてお届けすることから、高品質かつ新しい商品に合う原材料の選定は重要です。また、カルビーグループには素材を活かす独自の加工技術に強みがあることから、この自然素材のおいしさを引き出す独特の食感を生み出すことができます。

最近では、新しい食感のポテトチップスの企画・開発を進め、昨年、最厚で食感にもこだわった「ポテトデラックス」や、最薄で軽い食感が楽しめる「シンポテト」などの新商品を発売しました。このような独自の食感によって、お客様においしさと楽しさを提供していきます。

ポテトチップスの食感バリエーション



中期経営計画における課題と目標

重点課題

01 国内既存事業：新たな価値の創出と高収益の実現
スナック事業の革新・シリアル事業の拡大

非財務指標

製品食塩相当量 **20%削減***1
タンパク質の多い*2商品売上構成比 **10%**

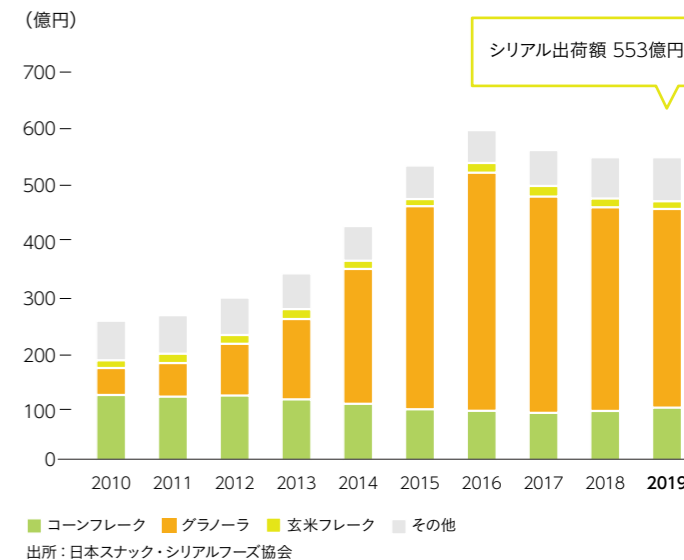
※1 販売した全商品重量に占める販売した全商品の塩分含有量 (2024年3月期)
※2 総エネルギー摂取量に占めるタンパク質の構成比が13%以上のもの

健康志向に対応する商品とオケーションの 拡張で、シリアル市場成長の機会を創出

健康志向の高まりに対しては、シリアル食品においても栄養バランスや機能性を意識した商品開発を進めています。昨年、機能性に着目したシリアル新ブランドとして、タンパク質や鉄分を手軽に摂取できる「Granola+ (グラノーラプラス)」シリーズを発売しました。また、朝食としてだけでなく、シリアル食品のオケーションの拡張に向けて、簡単でおいしくいつでも手軽に食べられる商品として、ひとくちサイズの「カルビッツフルグラ」の企画・開発を行い、2020年春から全国発売を開始しました。

2020年に入ってから、新型コロナウイルス感染症の影響によって人々の食に関する行動が変化し、特にシリアルは保存性が高く便利な食品として、改めてその価値が見直され始めています。このような環境下で今後もさまざまな新しい取り組みを進め、シリアル市場の成長を牽引していきます。

国内シリアル市場規模推移



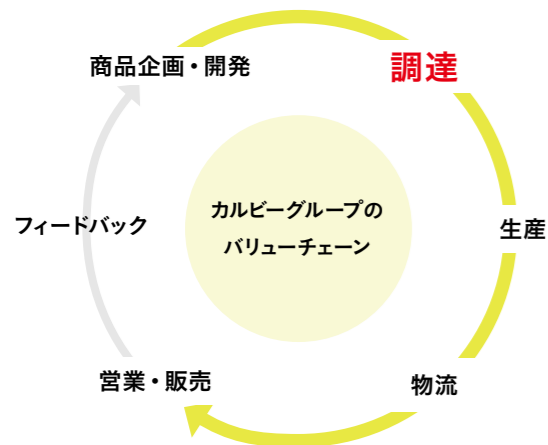


生産者と一体で農業の維持・活性化と 新事業領域に挑戦する

調達



高品質な自然の原材料を安定的に調達することが、カルビーグループのバリューチェーンにおいて重要な活動の一つであると認識しています。中でも、馬鈴しょについては、長年、生産者との協働で蓄積された専門性を有しています。今後も安定的な調達の実現のため、そして、農業の持続可能性という社会的課題の解決に貢献するため、さらにこの専門性を高め、新たな食領域の事業へと展開していく可能性も広げていきたいと考えています。



生産者との共創によって培ってきた 馬鈴しょに関する高い専門性

ポテトチップスや「じゃがりこ」等のポテト系スナックの製造にあたっては、品質の高い馬鈴しょの安定的な調達が重要な要素です。私たちは、馬鈴しょの種子から栽培、調達、貯蔵に至るまでの事業に携わっており、これまでに生産者とともに馬鈴しょに関する高い専門性を築いてきました。栽培、収穫に関しては、独自の品種の開発、育種を行い、全国のフィールドマン(馬鈴しょのスペシャリスト)が生産者との関係を深め、栽培や収穫のサポートを行っています。また、収穫した馬鈴しょは貯蔵技術を駆使して適切な管理を行い、安定的な生産を支えています。

>> PICK UP

数字で見るカルビーグループの馬鈴しょ専門性

| | |
|---------------|----------|
| ▶ 契約農家数 | 約 1,800戸 |
| ▶ フィールドマン | 40名 |
| ▶ 年間植付品種(系統)数 | 3万品種 |
| ▶ 年間国内馬鈴しょ調達量 | 37.3万トン |

バリューチェーンにおける競争優位性

- 病害虫に強い独自の馬鈴しょ新品種の開発・育種
- 先端栽培技術の導入による栽培・収穫のサポート
- 全国のフィールドマン(馬鈴しょのスペシャリスト)が契約農家との強固な関係を構築
- 国内最大規模の貯蔵庫を使用した馬鈴しょ管理

自然災害等による収量・品質低下リスクに対し、産地分散・開拓と新品種開発を推進

調達における最も大きなリスクは、気候変動による自然災害や新たな病害虫の発生リスクです。2016年には北海道に上陸した台風の影響で、馬鈴しょの調達に大きな影響を受けました。このような気候変動の影響は、今後さらに大きくなるリスクがあると考えています。

そのリスクへの対応策の一つとして、国内外の研究機関と連携しながら新たな品種の開発に注力しています。2015年以降の「ぼろしり」、「ゆきふたば」に続いて、2019年に「なつがすみ」をカルビーグループ独自の新品種として発表しました。これらの新品種は、従来の品種に比べて病害虫に強く、気候変動への適応力も高いことから、収量の向上が見込まれます。一つの新品種の開発から登録までには約10年が必要ですが、今後は、技術の向上により開発のスピードも早めていきたいと考えています。

対応するマテリアリティ

- 3 農業の持続可能性向上
- 4 原料調達・物流の効率化と安定的な確保

リスクに対する主な対応策

- 1 新たな国内産地の開発
- 2 生産者への情報提供、労働負荷軽減の支援
- 3 稲作等その他作物、馬鈴しょの他の用途からの転換の働きかけ
- 4 病害虫に強く、保存に適した品種の開発



2019年に出願受理された新品種「なつがすみ」



馬鈴薯研究所(北海道)で行う品種開発

中期経営計画における課題と目標

重点課題

05

社会共創：持続可能社会の実現
生産者とのパートナーシップのさらなる緊密化

非財務指標

国産馬鈴しょ調達量 **40万トン**
(2019年3月期比 20%増)

(2024年3月期)

農作物の付加価値向上の実現に向けた 馬鈴しょ専門技術の新たな素材への 応用と新たな食の領域、サービスへの展開

新たな素材と中食・内食への挑戦

これまで培ってきた馬鈴しょの専門性を活かし、新たな素材への応用と中食・内食向け事業に取り組んでいます。2020年4月には甘しょの加工販売を扱う株式会社ポテトかいつかを買収しました。甘しょと馬鈴しょは栽培方法等が似ていることから、高いシナジーを発揮していけると考えています(詳しくは、P25「PICK UP ポテトかいつか」をご参照ください)。また、馬鈴しょの新たな展開として、冷凍フライドポテトやマッシュポテト、皮ごと食べられるひとくちサイズの生鮮馬鈴しょ等、中食・内食向けの商品も増やしていきたいと考えています。

農業におけるサービス型事業の拡大

馬鈴しょは農作物の中でも重労働で手が掛かる作物であることから、契約農家の負担を軽減するため、従前よりさまざまな栽培・収穫サポートを行ってきました。現在では、農業におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)が進んでおり、高性能の機械やドローンを使った植え付けや農薬の散布、収穫作業を行う代行サービスや、AIを使った土壌分析などの需要が高まり、今後も拡大が見込まれます。さらには、これらのデータを集積し、解析する栽培に関するコンサルティング事業へも挑戦していきたいと考えています。



AIの活用による栽培支援





未来を見据えた 次世代型サプライチェーンへの転換を図る

中期経営計画における課題と目標

重点
課題

01 国内既存事業：新たな価値の創出と高収益の実現
事業基盤の強化

05 社会共創：持続可能社会の実現
持続可能なサプライチェーンへの取組み推進

非財務
指標

(2024年3月期) 製品フードロス **20%削減**

(2030年) 温室効果ガス総排出量 **30%削減**

生産・物流

カルビーグループの生産・物流においては、消費者にいつでも安全・安心で新鮮な商品を、安定的にお届けすることを第一に取組みを進めており、現在、消費地立地型の国内13カ所の自社工場、12カ所の物流拠点を配置しています。自然素材を扱う独自の加工技術に強みがあり、生産工程において効率化に向けたさまざまな取組みを行うとともに、物流業務においても最適化を図っています。

中長期的な事業活動維持のため、サプライチェーン全体での環境負荷低減と生産性向上に取り組む

生産・物流において直面している主なリスクとしては、将来的に労働人口の減少に伴う生産・物流の現場における人手不足が挙げられます。また、近年多発する自然災害は、企業活動へのダメージやサプライチェーンの寸断などに大きな影響を与えています。安定的かつ効率的に事業活動を継続するためには、自社だけでなく、サプライチェーン全体での生産性の向上や環境負荷の低減に貢献するような施策を推進していくことが必要です。

自社の省エネ活動や再生可能エネルギーの導入等による温室効果ガス排出量の削減を図るだけでなく、商品の積載効率化の向上等によって物流従事関係者における環境・労働負荷の低減に貢献していくことにも注力しています。また、水循環システムの活用やフードロスの削減による資源の有効活用にも取り組んでいます。

対応するマテリアリティ

- 4 原料調達・物流の効率化と安定的な確保
- 5 地球環境への配慮

DX活用によりSCM連携強化と 工程の自動化・省人化を進め、 さらなる収益性向上を目指す

足元では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による需要の急増に対して、国内工場の生産能力の余力がなく、一部の製品において十分に生産が対応できないという課題が生じました。これまでは、高い稼働率を維持することによって収益性を高めることができましたが、今後は、従業員や環境への対応を考慮した上で、現在の生産・物流システムそのものを見直し、中長期的な視点で安定的かつ効率的な体制を確保し、同時に、生産性を向上させていく取組みが重要です。

現在、AIやIoTの活用等のデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進により、大きく二つの取組みを進めています。一つ目は、サプライチェーンマネジメント連携の強化です。2019年4月に国内事業は地域別から機能別組織体制への変革を実施しました。予測の難しい需要情報を全社レベルで共有することで、生産・物流の最適化を図っています。具体的には、原材料や商品の運搬効率を踏まえた生産品目と生産量の各工場への割り振りや、物流拠点の再設計、リードタイムの改善などを進めています。

二つ目は、効率化と労働負荷低減を実現するため、生産・物流業務の自動化や新たな仕組みづくりに取り組んでいます。例えば、不良品のピッキングや商品包装の自動化を進めているほか、馬鈴しょのトリミングの自動化や、生産設備から転送したデータの蓄積・解析による品質検査の自動化など、生産工程におけるさらなる省人化に向けたモデル検証を行っています。



自動化や、生産設備から転送したデータの蓄積・解析による品質検査の自動化など、生産工程におけるさらなる省人化に向けたモデル検証を行っています。

>> PICK UP

最新鋭マザー工場新設に向けた取組みを開始

広島県に新工場を建設する計画を決め、2020年5月に、同県と立地協定を締結しました。同県内の既存2工場を順次移転し、新工場に集約する計画です。第一期計画として2024年4月の操業開始を予定しており、既存施設の老朽化への対応に加え、設備の自動化や生産効率の向上を進めるほか、省エネルギーによる環境負荷の低減を図ります。

新工場は、先端テクノロジー導入による技術開発や新商品の創出など、最新鋭マザー工場としての役割も担い、新工場で得られた成果を他工場の生産現場にも展開していきます。国内で培った技術やノウハウを海外にも展開し、海外工場の品質向上や生産性改善にもつなげていきたいと考えています。

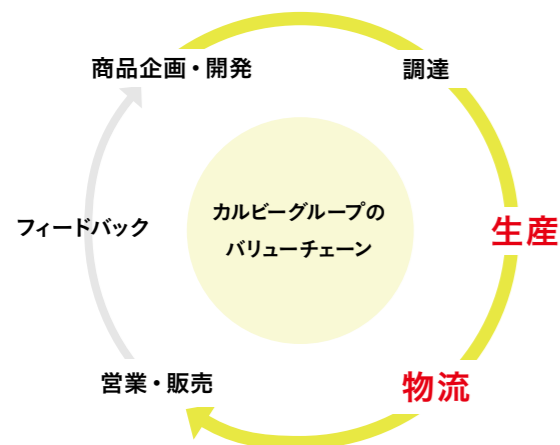
バリューチェーンにおける競争優位性

生産

- 五感(見た目、風味、香り、食感等)に訴える商品を生み出す加工技術
- 商品のバリエーションを生み出すための加工・調味技術
- 季節、品種によって異なる自然素材に合わせた加工技術

物流

- 積載効率・作業負荷軽減などの生産性を考慮した物流
- 提案型物流による取引先との最適物流
- 鮮度の高い商品を届ける定時定点配送

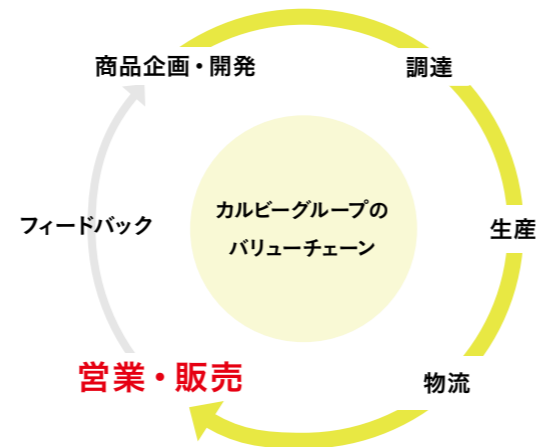


営業・販売



消費者起点で市場を捉えるため 取引先・お客様とのつながりを深化させる

カルビーグループの営業・販売は、品質の高い商品をいち早くお届けし、その価値を伝え、お客様からフィードバックをいただくという、常に「顧客起点」の考え方に基づいて活動しています。売り場への高い提案力や革新的な流通制度への取組みを進め、全国のさまざまな流通取引先が抱える課題を把握し、その課題の解決につながる提案を行っています。



消費者起点をベースに、流通取引先との戦略的パートナーシップを推進

顧客ニーズが多様化する中で常に新たな価値を提供するため、流通取引先との連携を強化しています。流通取引先との協働の下、顧客属性・購買データ等を収集・分析し、消費者情報や市場動向を把握することによって、消費者のトレンドやニーズを捉えた商品開発や展開につなげているほか、流通先との直接取引による物流の効率化などにも取り組んでいます。

バリューチェーンにおけるカルビーの競争優位性

営業・販売

- 国内トップシェアメーカーとしての売り場への高い提案力
- 革新的な流通制度への取組み
- 新鮮な商品を消費者にお届けするための表示（製造月・賞味期限の記載）

お客様からのフィードバック

- お客様との積極的なコミュニケーション
- お客様の声を商品開発や品質改善等のバリューチェーンに活かす仕組み

ギフト商品の拡張やアンテナショップ、Eコマースの活用によって顧客との接点を拡張

近年、インバウンド旅行者等が増加する中、ギフト商品やアンテナショップが、国内外の顧客との接点を広げる役割を果たしています。2020年以降、足元では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、「じゃがポックル」を代表とするお土産向けの商品やアンテナショップ（直販店）における売上は大きく減少していますが、中長期的には需要の拡大が見込まれます。また、Eコマースの強化も進めます。これらの取組みを通じた顧客接点の多様化と拡張を図っていきます。



海外

重点4地域を中心に収益基盤を強化し、グローバルでカルビーブランドの浸透を目指す

海外事業の展開は、カルビーグループの成長戦略の重要な課題です。国内事業で培った競争優位性を基盤として、各国の特性に合わせたマーケティング力と商品開発力を強化し、同時に、強固なサプライチェーンを構築していくことで、重点4地域における収益基盤を確立していきます。

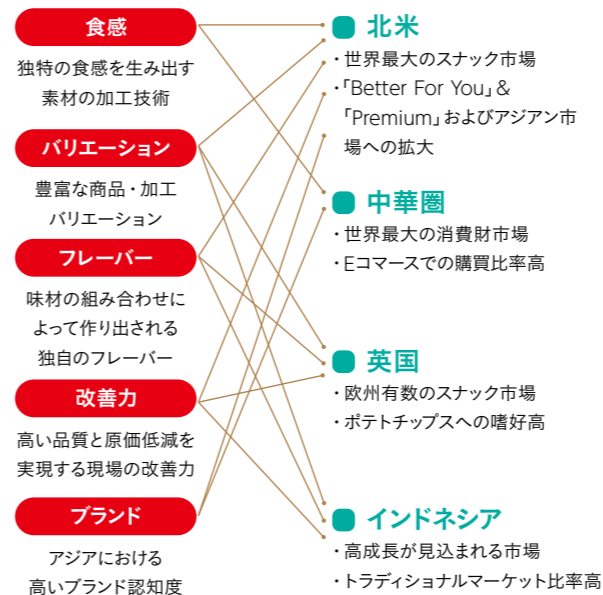


食感やバリエーション、ブランド力等の競争優位性を軸に、重点4地域に注力して事業展開を進める

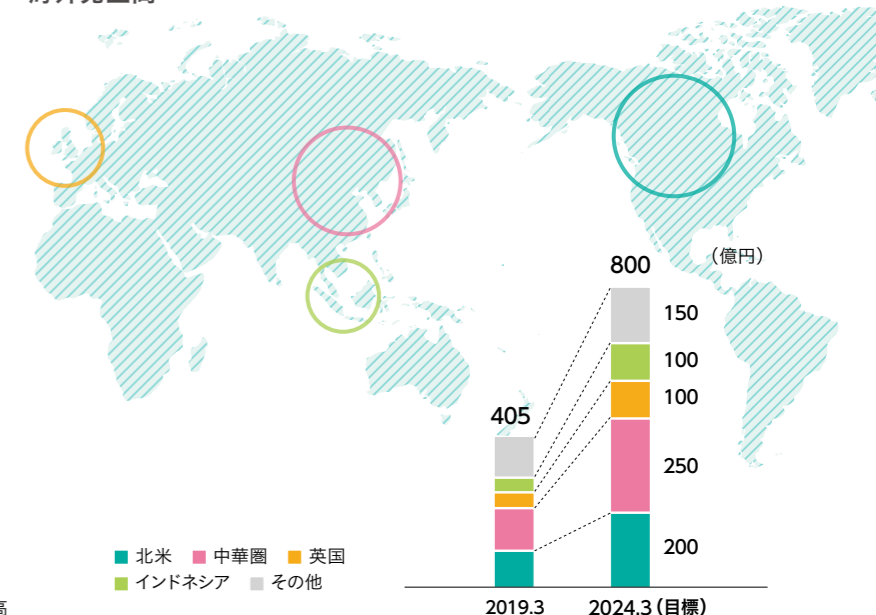
成長ポテンシャルの高い地域として、北米、中華圏、英国、インドネシアを重点4地域と定め、特に注力して事業展開を行っています。2010年以降、カルビーグループの海外事業は進出国を拡大してきましたが、2016年後半から事業の徹底的な見直しを行い、重点地域の絞り込みとM&A等も含めた投資の配分を進めてきました。その結果、売上構成比が1つの国や地域に過度に依存することなく、重点4

地域を中心に、バランスの良いポートフォリオが実現しつつあります。今後、私たちの有する競争優位性を活用し、各市場の特性に合わせた戦略を遂行していくことで、収益基盤の確立を目指します。食感やバリエーション、フレーバー等の商品力の高さと、生産工程における改善力、カルビーブランドの高い認知度などの優位性を、各国の市場特性に応じて展開していきます。

重点4地域とカルビーグループの優位性



海外売上高





筈 啓英
常務執行役員
海外カンパニープレジデント
兼 中国総代表

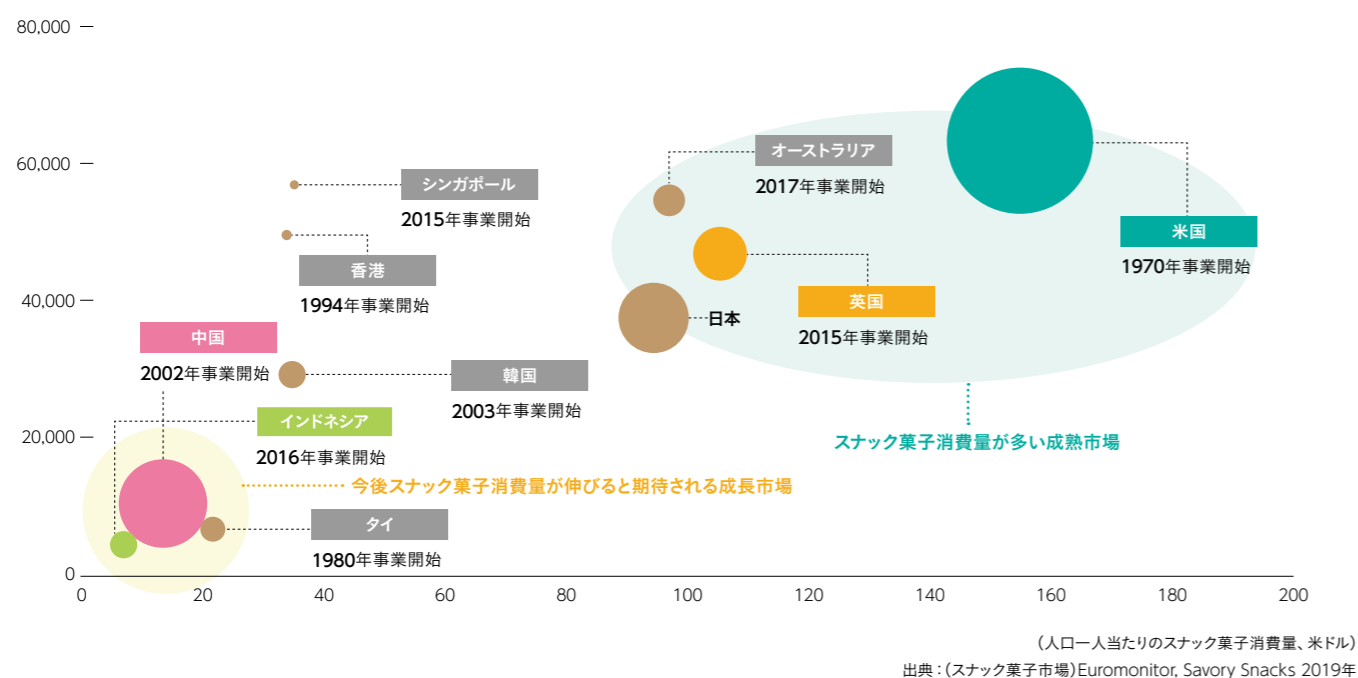
消費者の嗜好の変化、流通チャネルの改革が急速に進む中、成長のチャンスは大きい

カルビーグループでは、現在9つの国・地域で事業を展開しています。国内で培った強みを活かして、現地の消費者ニーズに合わせたスナック菓子・シリアル食品の製造および販売を行っています。海外市場の事業環境は、欧米における健康意識の高まりからのスナック菓子へのネガティブな影響や、中国におけるEコマースの拡大に伴う新興企業台頭による市場競争の激化などのリスクがありますが、これは同時に新たな市場の創出が見込めるチャンスでもあると捉えています。特にアジア地域で日本商品の品質に対するロイヤルティが高いことも、私たちにとって強みを活かす好機になると考えています。

よる市場競争の激化などのリスクがありますが、これは同時に新たな市場の創出が見込めるチャンスでもあると捉えています。特にアジア地域で日本商品の品質に対するロイヤルティが高いことも、私たちにとって強みを活かす好機になると考えています。

海外のスナック菓子市場規模とカルビーグループの事業展開

(人1人当たりのGDP、米ドル) ※ 丸の大きさはスナック菓子市場規模



(人1人当たりのスナック菓子消費量、米ドル)
出典：(スナック菓子市場)Euromonitor, Savory Snacks 2019年

中期経営計画における課題と目標

重点課題

02

海外事業：重点4地域での収益基盤確立

財務指標

海外売上高 **800億円**
(海外売上高比率 25%)

(2024年3月期)

北米

変化する消費者ニーズを捉えるため、Warnock社とのシナジーによって、商品ポートフォリオを拡充

米国は世界最大のスナック市場であり、そのうち、私たちがターゲットとしているヘルシー志向の「Better For You」と付加価値のある「Premium」の市場だけでも、5,000億円近くの規模があると捉えています。また、昨今では消費者による新商品への感度が高まっており、スナック市場においても従来とは違う新しいものが求められる傾向があります。そこで、北米事業の拡大においては、商品ポートフォリオの拡充が最重要課題と考え、既存ブランドの再定義とポートフォリオの拡大のため、2019年10月にWarnock Food Products, Incを買収しました。Warnock社と協業し、既存商品「Harvest Snaps」だけに頼らない商品ポートフォリオ拡大を実現していきたいと考えています。

PICK UP 米国Warnock社

Warnock社は1986年創業の米国スナック菓子メーカーで、ポテト、コーン等の素材を利用した迅速な商品開発力を有しています。Non-GMO、グルテンフリー、オーガニック等の各種認証を有し、スナック菓子受託メーカーとして小売などとの長期的関係や販売網を構築しています。カルビーグループでは、このWarnock社との協業で、新たなブランドの商品を創出していきます。



中華圏

Eコマースの拡大の中、カルビーブランドの認知度を活かして事業成長

中華圏においては、2015年頃から訪日の際のインバウンド消費を起点にカルビーブランドの認知度がさらに高まり、Eコマースを通じてカルビーグループ商品の販売が拡大しました。シリアル食品の「フルグラ」をはじめ、「じゃがポックル」等のスナックも順調に販売を伸ばしています。中華圏はEコマースの拡大とともに、カルビーブランドの認知の高さを活かして事業を拡大してきた成功事例の一つです。

2020年1月に新たに設立した「カルビー(中国)管理有限公司」を通じて、今後はEコマースに加えて、小売店舗での販売拡大にも注力していきます。競争環境の激しくなる中華圏の中で、消費者との接点を増やし、カルビーブランドの認知度をさらに高めて、事業拡大を図っていきます。



中国での「フルグラ」の広告



天猫(アリババ)の大型ECイベント(ダブルイレブンのサイト)

品質保証

食品企業であるカルビーグループにとって、安全で安心な商品の提供は最も重要な社会的責任であると考えています。食品安全マネジメントシステムに関する国際規格(FSSC 22000)に基づいた品質管理の徹底と遵守により、産地からお客様までのバリューチェーン全体で品質保証のための体制を強化しています。また、お客様の声に常に耳を傾け、商品の改善等に活かすことで、お客様の信頼と満足を得られる商品の提供に努めています。

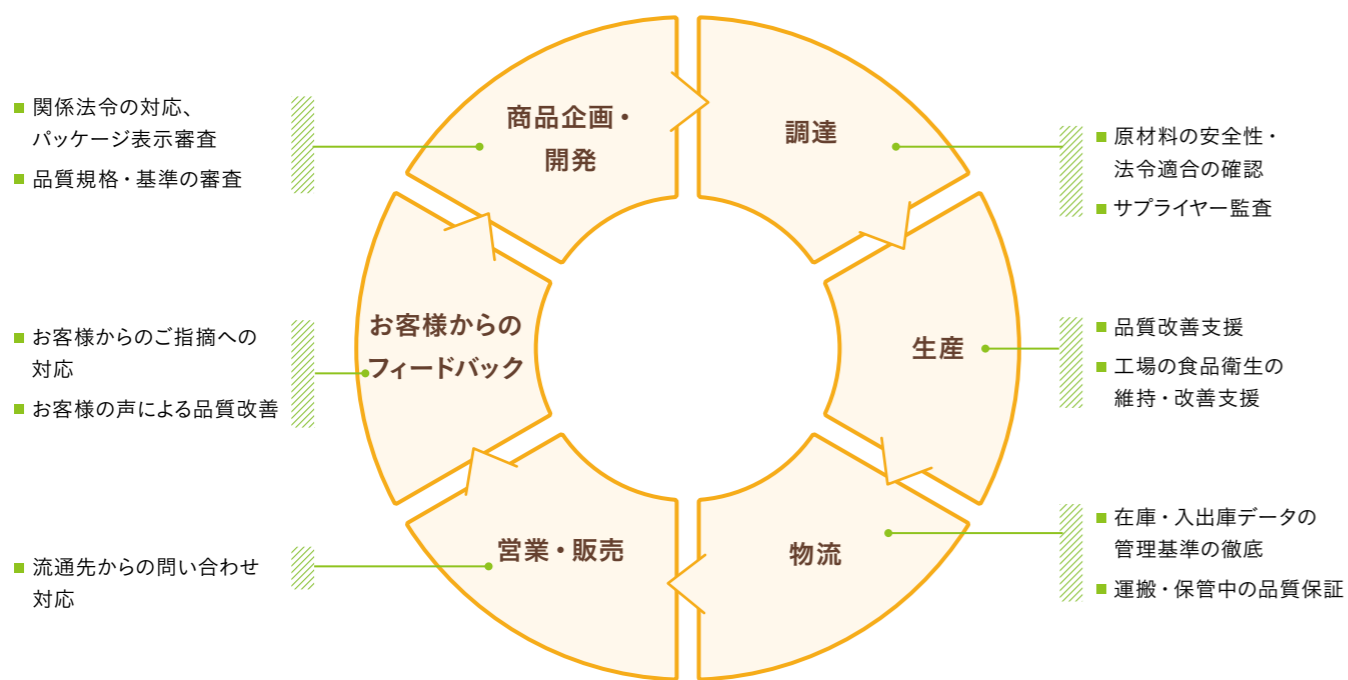
品質保証方針

顧客の立場に立った品質づくりを推進し、顧客の信頼と満足を得られる「安全・安心」「安価」で「おいしい」商品の継続的な提供の実現を目指す。

品質保証における3つの機能

- 1. 品質審査 商品のリスクを回避するための製品規格設計の審査
- 2. 品質監査 製品を規格通りに生産するための監査と改善支援
- 3. 品質検査 審査と監査の仕組みの妥当性を確認する検査

バリューチェーンを支える品質保証体制



各プロセスは後工程に対して100%の品質を保証する ▶ 品質保証とトレーサビリティを実現 ◀

取組み

01 原材料調達の監査

カルビーグループは、自然素材を加工した商品を提供しているため、安全で品質の良い原材料を調達することは、バリューチェーンの中でも重要なプロセスです。新たに採用する原材料については、原料規格書による確認だけでなく、実際に現場へ赴き安全性と品質を確認する監査を徹底しています。また、既存の原材料についても、安全性と品質の維持・向上のために実地監査を定期的を実施しています。



原材料の実地監査風景

取組み

02 グローバルでの品質保証体制の強化

海外事業を推進する上で、海外のグループ会社の工場(提携先工場を含む)での品質管理体制を強化しています。海外の工場においても国内と同じレベルの品質を実現するため、日本の品質保証の考え方を適用した食品衛生監査を実施しています。



Calbee North America, LLC / Senatobia工場

取組み

03 人材教育／次世代の人財育成

人材教育：A・A・O活動

安全で安心な品質管理には、組織体制のみならず全従業員の意識づけが重要だと考えています。A(安全)・A(安心)・O(おいしい)活動を毎年全社で実施し、お客様の声を直に聴き、お客様の視点に立って対応する重要性を認識し、日々の改善活動に活かしています。

次世代の人財育成：品質保証に係る人財育成プログラムの推進

次世代の品質保証を担う人財育成を目的とした、カルビー独自のプログラム(品質保証リーダー育成プログラム、生産現場リーダー育成プログラム、ものづくりワークショップなど)を毎年実施しています。



お客様からの声をモニタリングする伊藤社長

取組み

04 食物アレルギーなどへの対応

食物アレルギーのリスクを減らすことは、食品企業が細心の注意を払って取り組むべき課題です。工場ではアレルギーの混入がないよう清掃を徹底しています。また、「お客様に分かりやすい表示」としてアレルギーが一目で分かる親切表示を採用し、原材料表示の下にパッケージの中で一番目立つデザインを施して表示しています。さらに、お客様の声を活かして、アレルギーが含まれていない商品には「該当なし」と表記するよう順次対応を進めています。

本品に含まれているアレルギー
(特定原材料及びそれに準ずるものを表示)
小麦・牛肉・ごま・大豆・鶏肉・豚肉・りんご

本品に含まれているアレルギー
(特定原材料及びそれに準ずるものを表示)
該当なし

アレルギーに関するパッケージの表示例

地球環境・コミュニティ

カルビーグループは、食に携わる企業として、中長期的視点から環境課題や社会課題に向き合い、豊かな社会や自然環境の維持と事業活動の両立を実践します。原料調達・物流・流通などを担うステークホルダーと協働しながら、サプライチェーンを通じた環境に配慮する事業活動を行い、脱炭素・循環型社会の実現に向けて取り組んでいきます。また、健やかなくらしのため、あらゆる世代の人とのコミュニケーション活動を活性化するとともに、豊かで活気あふれる地域・コミュニティ維持に向けた社会貢献活動などを通じて、ステークホルダーとのつながりを深めていきます。

地球環境への配慮

取組み

01 スマエネプロジェクトによる温室効果ガスの削減

当社は、キヤノン株式会社・久光製薬株式会社・東京ガスグループと清原工業団地スマエネプロジェクトを2020年2月に開始しました。清原工業団地内の清原スマートエネルギーセンターおよび電力自営線・熱導管からなる供給インフラを新設・運用し、各事業所のエネルギー供給を担います。情報通信網（ICT）を活用したエネルギーネットワークによって電気と熱を面的利用することで、経済性向上はもちろんのこと、単独事業所では実現が難しい約20%の省エネと約20%のCO₂排出量の削減*を実現しています。

2020年4月には、同プロジェクトが経済産業大臣より「連携省エネルギー計画の認定制度」の認定を取得しました。この取得によって、連携して行った省エネプロジェクトから得られる省エネ量を事業者間で分配できるようになり、それぞれの使用実態に即して効果を測ることが可能となりました。

※カルビー、キヤノン、久光製薬の3社が、7事業所において電力・熱（蒸気・温水）を2016年3月期に使用した実績（3社合計値）に対する削減率。原油換算約▲11,400kl/年。CO₂削減量約▲23,000t/年。



完成した清原スマートエネルギーセンター（栃木県宇都宮市）

取組み

02 カーボンオフセット電力への切り替え

カルビーグループは、温室効果ガス削減の取組みの一環として、関東地区5事業所で使用する電力を国が運用するJ-クレジット制度*の活用によるカーボンオフセット電力へ切り替えました。

カーボンオフセット電力は、再生可能エネルギー発電由来のJ-クレジット*によりCO₂をオフセットした電力で、この仕組みにより、5事業所の電力使用における温室効果ガスの排出が相殺されます。

※ 省エネ設備の導入や再生可能エネルギーの活用によるCO₂等の排出削減量や、適切な森林管理によるCO₂等の吸収量を、クレジットとして国が認証する制度

▶ 対象事業所

| 事業所名 | 所在地 |
|-----------------------|---------|
| カルビー(株)下妻工場 | 茨城県下妻市 |
| ジャパンフリトレー(株)古河工場 | 茨城県古河市 |
| カルビーポテト(株)宇都宮事業所 | 栃木県宇都宮市 |
| カルビーロジスティクス(株)宇都宮センター | 栃木県宇都宮市 |
| カルビーロジスティクス(株)埼玉センター | 埼玉県東松山市 |

目標 (KPI) (2030年)

温室効果ガス総排出量 **30%削減**

取組み

03 持続可能なパーム油の取組みとしてRSPOへ加盟

「RSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)」に2020年1月に加盟しました。RSPOは、パーム油の生産と利用における、森林の保護や生物多様性の保全、労働者の人権等への配慮について、会員企業の自発的な活動を促進する非営利の会員組織です。

2020年5月には、国内グループで使用するパーム油相当量についてブック&クレーム方式*1のクレジットとして購入を開始し、認証パーム油の生産を支援しています。将来的には、マスマランス方式*2による認証油も使用し、2030年までに認証パーム油の使用100%を実現します。

※1 認証油のクレジットが生産者と最終製品製造者・販売者との間でオンライン取引されるモデル。認証油のサプライチェーンが未整備で調達困難な場合でも、認証生産者を直接的に支援することが可能になる

※2 製造過程で認証油と非認証油が混合される認証モデル。物理的には非認証油も含まれているが、購入した認証油の数量は保証される

目標 (KPI) (2030年)

認証パーム油 **100%使用**

人・地域・コミュニティとのつながりの深化

取組み

「おやつとの付き合い方」講演会をオンライン開催

2020年6月、小学生の保護者や教員を目指す学生等を対象に、子供のおやつについての理解を深める食育イベント「おやつとの付き合い方」の講演会をオンラインで開催しました。フードコミュニケーション活動の一環として、これまで関東地方を中心に小学校などで開催してきましたが、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、初のオンライン開催となりました。全国から約100名の方々にご参加いただき、出張授業「カルビー・スナックスクール」担当の従業員が、成長に応じたおやつの在り方や役割等を楽しく分かりやすく説明しました。また、この講演会には、おやつや量や時間、パッケージ表示の見方を学ぶ「カルビー・スナックスクール」のプログラムも組み込まれました。なお、同プログラムは、小学校において総合的な学習の時間や家庭科、授業参観等で活用されています。

>> PICK UP

気候変動への対応としてTCFD提言に賛同

2020年2月にはTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)*による提言への賛同を表明し、賛同する企業や金融機関等の中で議論する場として設立された「TCFDコンソーシアム」へ加入しました。

TCFDの提言である気候変動による長期的なリスクと機会の分析を進めていくことで、自社の将来リスクを認識し対応するだけでなく、機会の探索と新たな価値の創出への取組みにもつなげ、カルビーグループの持続的成長と企業価値向上を図っていきます。



※ 2016年に金融システムの安定化を図る国際的組織の金融安定理事会(FSB)が設立。TCFDコンソーシアムは、TCFDに賛同する企業や金融機関などが効果的な情報開示や、開示された情報を金融機関等の適切な投資判断につなげる議論を目的として結成された



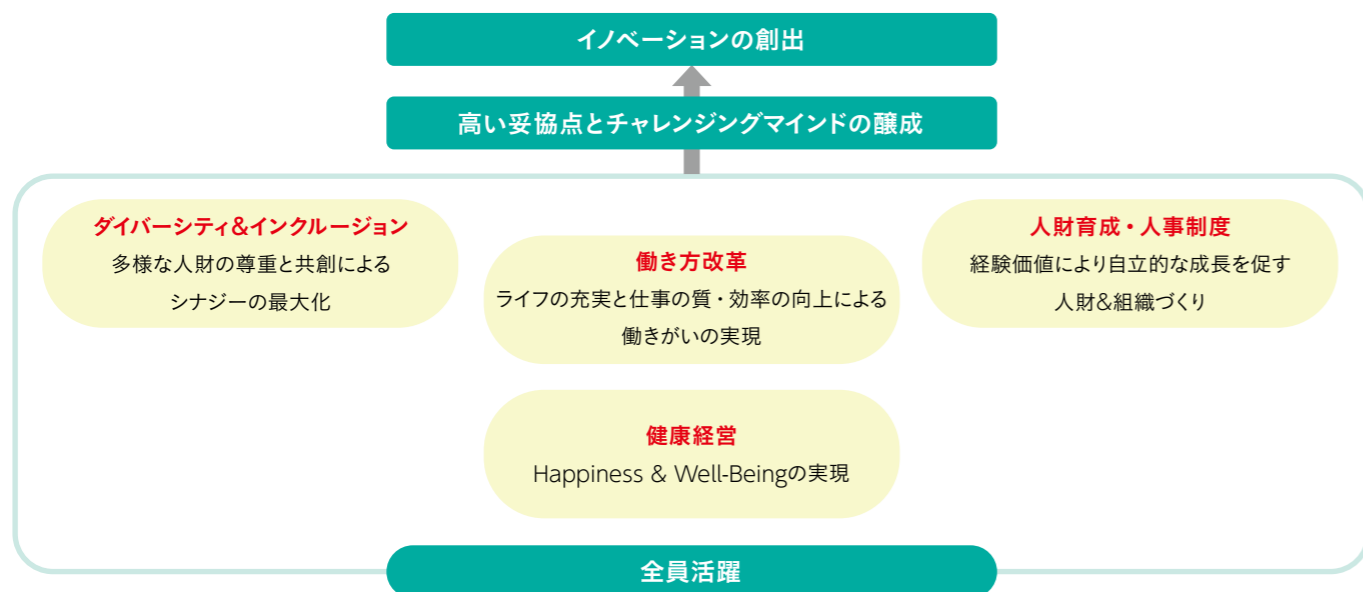
カルビー・スナックスクールの風景

目標 (KPI) (2024年3月期)

フードコミュニケーション参加者数 **累計(5カ年)40万人**

人財

人財はバリューチェーンを支える重要な基盤であり、継続的な成長のためのイノベーションの源泉であると考えています。事業環境の変化のスピードに対応して新しい価値を創造するためには、チャレンジングマインドを有する人財と進化し続ける組織が必要です。このような人財を輩出し、また、その人財がその能力を十分に発揮し活躍するための環境づくりとさまざまな施策に取り組んでいます。



取組み

01 人財育成

多様な価値観、多様な経験、多様な専門性を持った人財の育成と、その人財がそれぞれの能力を発揮し、自立的な成長を促される環境づくりや施策を行っています。従業員一人ひとりにチャレンジする機会を提供するとともに、すべての従業員がそれぞれのライフとワークの価値観を尊重しながら活躍することを目指しています。

階層別・目的別人財育成プログラムの実施

- 階層別**
- 初動教育:** 業務に必要な基礎知識・スキル等習得の機会提供
- 役職者候補者:** 役職者に必要なマネジメントスキル習得の機会提供
- 役職者:** 360度評価、1on1トレーニング、メンター制度等役職者に必要な知識・スキルの強化
- 全階層:** コンプライアンスの理解促進や、ビジネススキル習得の機会提供等

- 目的別**
- 海外人財育成:** 海外での業務遂行に必要な知識・スキル等の強化
- 次世代リーダー人財育成:** 中期経営計画の実現や次世代をリードするビジネスリーダーの育成

- ダイバーシティ&インクルージョン推進:** 多様性を尊重し、違いを力に変えられる人財の育成
女性管理職の育成
- キャリア形成支援:** 自立的なキャリアを描き、実現することの支援
- 中長期視点でのローテーションの実施**
部門横断的なローテーションの計画的な実施
- キャリアオーナーシップの醸成**
キャリア形成を自立的に考えるための施策の実施や環境の整備
(自己申告制度、社内公募、仕事チャレンジ、社員チャレンジ等)

▶ **次世代ビジネスリーダー研修**
次世代ビジネスリーダー研修は、選抜されたメンバーが新たなビジネスのアイデアを立案するアクションラーニング型プログラムです。現在複数のプロジェクトが実施に向けて各部門で具体的に検討されているほか、研修を契機に海外事業部門や新規事業部門へ異動するなど、実際のビジネスとのつながりが生まれています。

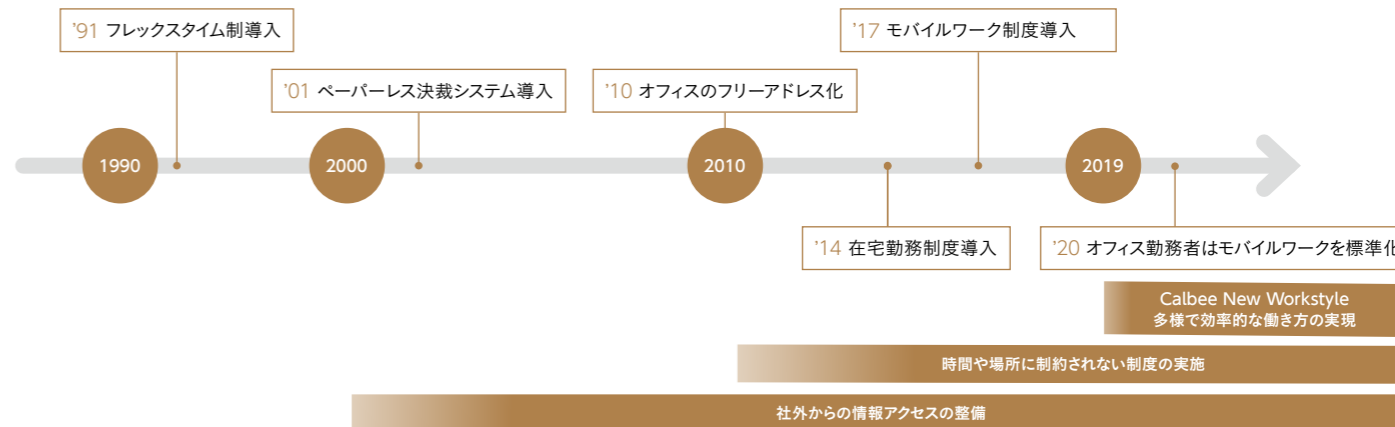


経営陣に向けた発表の様子

取組み

02 働き方改革

ライフの充実とワークの生産性の向上・成果の最大化が相乗的に作用・循環することにより、働きがいを実現される「ライフワークインテグレーション」を目指しています。ライフイベントに左右されることなく、家庭と仕事を両立し活躍することを目指した「ライフワークバランス」をベースとして、今後は、ニューノーマルな働き方の実現に向けて、ITを活用した業務改革とコミュニケーション改革により、さらなる生産性の向上に取り組んでいきます。



取組み

03 ダイバーシティ&インクルージョン

従業員一人ひとりの多様性を活かすことが全員活躍であり、イノベーションの創出や会社の成長の実現のためにはそれが不可欠であるという考えの下、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。ダイバーシティ推進・女性活躍推進をスタートした2010年4月においては、従業員の約半分を女性が占めているにもかかわらず、女性管理職比率は5.9%でした。トップマネジメントのリーダーシップの下、計画的かつ継続的な女性の登用と、各種研修やワークショップの実施、働く女性の観点からの環境整備等に取り組んできた結果、現在(2020年4月時点)ではその比率は20.4%まで向上しました。今後は女性の活躍推進に加えて、従業員が持つ多様な価値観や経験、違いを理解し、受容し、組織の力へと変えていく取組みを進めていきます。



▶ Calbee New Workstyle

当社は、従前より働く時間や場所に制約なく、多様で効率的な働き方を支える制度を整えてきましたが、今般の新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、2020年7月にニューノーマルの働き方「Calbee New Workstyle」をオフィス勤務者約800人対象に適用しました。今後オフィスは創造性の向上につながる直接のコミュニケーションの場として位置づけ、WEB会議システムの活用や契約書の電子化等のITによる業務効率化を進めています。より柔軟な働き方を推進し、業務遂行の質やスピードを上げることで成果を追求することを目指します。



2020年4月時点の本社オフィス

目標(KPI)(2024年3月期)

女性管理職比率 **30%超**

▶ 多様性を受容し、理解するための取組み

それぞれの従業員が持つ多様な価値観や経験、違いを意識し、理解する機会を設けています。自分と相手のものの見方・考え方の違いを理解し対処することを目的とした、アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)を学ぶワークショップやEラーニングの実施、メンバーの潜在能力、強みを引き出すことを目的とした定期的な1on1ミーティングの導入などを行っています。



1on1ミーティングに向けた役職者への研修

財務戦略 ～持続的成長に向けたキャッシュ・フローの創出と配分～

カルビーグループは、2030年の目指す姿として「海外市場と新たな食領域を、成長の軸として確立する」ことを掲げ、長期的視点で海外でのさらなる収益拡大と新たな食領域の事業確立に向けた成長分野への積極的な投資を行います。同時に、株主還元の実現も図り、株主価値の向上を図っていきます。

専務取締役 兼 CFO
菊地 耕一



▶ 中期経営計画初年度（2020年3月期）の振り返り

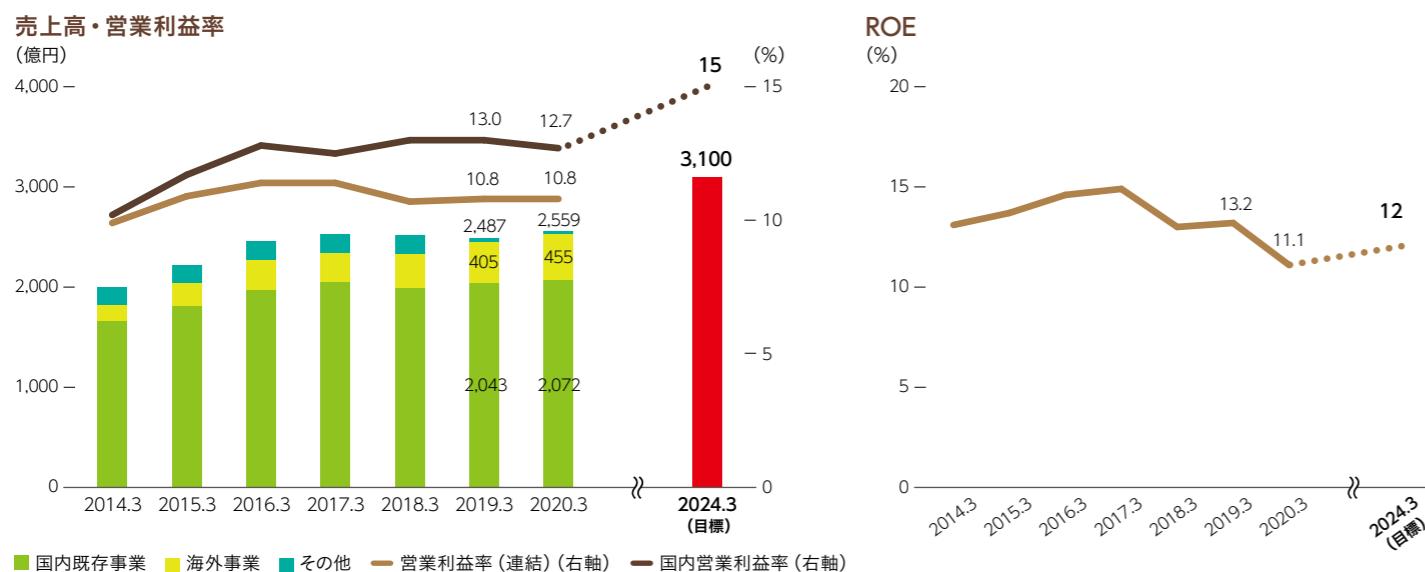
5カ年の中期経営計画の初年度である2020年3月期は、売上高については主に北米の不振により当初計画は未達に終わりましたが、国内のコスト抑制により営業利益は当初計画を達成し、増収増益となりました。

国内事業においては、物流費や包材等の原材料コストが上昇する環境下で、2019年5月に一部のスナック菓子の価格改定・規格改定を実施し、原価悪化を抑制することができました。第4四半期には新型コロナウイルス感染症の拡大が経済活動にも影響が現れはじめ、カルビーグループにおいてもこれまでインバウンドや国内旅行需要で好調に推移してきたお土産用のスナック菓子の売上が急減しました。その一方で、外出制限などから生じる巣ごもり需要によって、一般チャンネルでのスナック菓子やシリアル需要が増加するなどの変化が見られました。2021年3月期にはお土産用商品を中心に新型コロナウイルス感染症によるマイナスの影響が残りますが、多様なニーズを捉えた商品施策や生産性の向上など、高収益の実現に向けた中長期的な取組みを継続して進めていきます。

海外事業においては、重点4地域（北米、中華圏、英国、インドネシア）のうち、北米を除く地域では増収増益を達成しました。北米においては

2019年10月に買収したWarnock Food Products, Incとのシナジーを活用し、今後は商品ポートフォリオの拡充と販売強化に注力していきます。また、中華圏では新型コロナウイルス感染症の影響で、Eコマースへの需要がさらに高まるなどの様相が見られ、販売チャネルの多様化と商品拡充によって事業拡大の機会が期待できます。中期経営計画の達成に向けて、重点4地域を中心に新商品の投入や販路の拡大を進め、収益基盤の確立を目指します。

| 中期経営計画(2024年3月期)経営目標 | |
|----------------------|---------|
| 連結売上高 | 3,100億円 |
| 連結営業利益 | 400億円 |
| (営業利益率) | 13% |
| 国内事業：国内営業利益率 | 15% |
| 海外事業：海外売上高 | 800億円 |
| (海外売上高比率) | 25% |
| ROE | 12% |

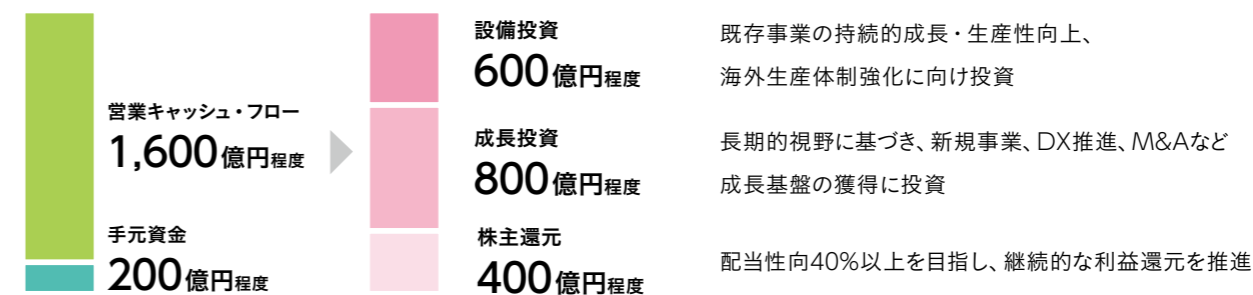


▶ 成長領域に向けた投資

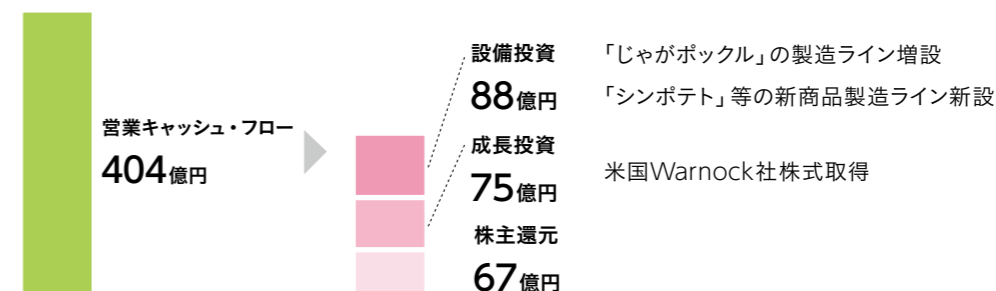
2024年3月期までの5カ年の中期経営計画においては、安定した営業キャッシュ・フローを原資に、新たな事業基盤の確立のための成長投資へ積極的に資金を投下していきます。2019年10月には、北米におけるスナック菓子の商品開発力の強化とポートフォリオ拡大のために、米国の製菓会社Warnock社を74億円で取得しました。2020年4月には、国内における新たな食領域として甘しょ事業へ参入するために、さつまいもの加工卸売事業および焼き芋等の直営販

売事業を行う株式会社ポテトかいつかを138億円で取得しました。また、新型コロナウイルス感染症という前例のないリスクに直面し、経営の多様性と柔軟性を高めるため、既存事業においても中長期的な視点での投資を進めていく必要があります。今後も長期的な視野でデジタルトランスフォーメーション(DX)推進、M&Aなどの成長基盤の獲得に対する投資機会を検討していきます。

キャッシュ・フロー配分の考え方 (2020年3月期～2024年3月期の5カ年)

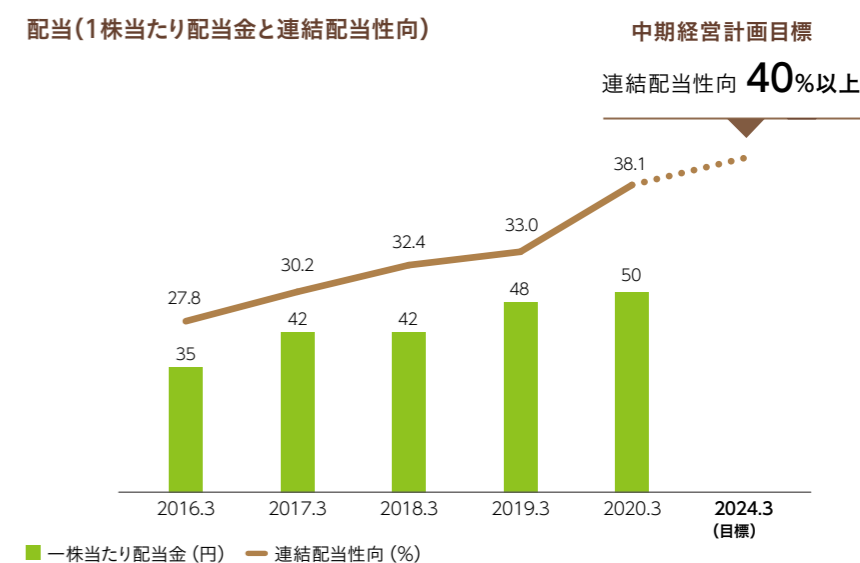


・2020年3月期実績



▶ 株主還元

株主還元については経営の重要課題の一つとして認識しており、収益性の向上や財務体質の強化を図りながら、1株当たり配当金、連結配当性向ともに着実に上昇させてきました。中期経営計画では連結配当性向40%以上を目標値として、積極的な成長投資と同時に継続的かつ発展的な利益還元を行っていく方針です。なお、自己株式取得に関しては、配当の充実を優先としながら、市場環境等を鑑みて機動的に対応する考えです。



社外取締役からのメッセージ

技術力・開発力で優位性を持ち、海外事業を拡大する

社外取締役としての重要な役割は二つあると考えています。一つ目は取締役会が機能しているか、CEOが的確な意思決定をしているかをチェックすること、二つ目は社内とは異なる観点から物事を見て意見することです。

長期ビジョンで掲げた海外事業拡大のためには、技術力・開発力といった基礎体力(体幹力)をつけ、いかに優位性を持てるかが大切です。海外で戦える力が備われば、その力は「新たな食領域」への挑戦にもつながります。また、カルビーには、モバイルワークによる働き方改革やダイバーシティ推進等のパイオニア的存在として、「New Normal」な社会においても先進的な取り組みで変革をリードする役割を期待します。これからも持続的成長に向けて強靱な経営を築くための助言と監督をしてまいります。



社外取締役
茂木 友三郎

新たな食領域の確立という「Next Calbee」を実現する

社外取締役の最も重要な役割は、第三者の客観的な立場から、経営の監督を行うことです。そのため、取締役会では、率直に忌憚なく疑問や意見を述べるよう、心掛けてきました。特に上程される議案が、短期的にはプラスであっても、中長期の視点からネガティブな要素となっていないか、常にカルビーの持続的成長を意識し、一步引いた俯瞰的な視点で議案と向き合うよう努めてきました。

社外取締役のもう一つの役割が、社内とは異なるこれまでの経験を活かし、経営の意思決定に多様な視点を反映させることだと考えています。私はこれまでメディアの世界で、さまざまな社会課題と向き合ってきました。企業価値向上には、ESGなど非財務の要素の重要性が高まっているだけに、そうした面でも自分自身の経験知を活かし、国内トップブランドから、真のグローバルブランドへ、スナックから新たな食領域の確立という「Next Calbee」の実現に貢献したいと考えています。



社外取締役
福島 敦子



社外取締役
高原 豪久

「スナックのカルビー」から「食の未来をつくりだすCalbee」へ

当社の取締役会は8名中5名が社外取締役で構成されていますが、この5名のバックグラウンドは多様で、まさにダイバーシティそのものです。変化が常態化した「New Normal」な今日において、柔軟かつ機動力に優れた戦略立案と実行は重要ですが、ともすると場当たりの恐れがあります。このような事態を避けるにはしっかりとしたビジョンを定め、関係者全員と共有することが肝要です。幸いにも当社は、伊藤CEOのリーダーシップにより「Next Calbee」という長期ビジョンを定めました。策定においては我々社外取締役も積極的な意見具申に努めました。「スナックのカルビー」から「食の未来をつくりだすCalbee」への変革に私もできる限りのサポートをしてまいります。



社外取締役
宮内 義彦

次の成長へ向けて、海外市場の開拓と新商品開発を推進する

当社の現況は成長戦略の次のステップに移る「踊り場」を迎えた時期だと捉えています。そこに予期せぬコロナ禍に見まわれ、執行部は短期対応と併せた両面作戦を強いられています。次の成長は海外市場の開拓と新しい商品の開発の二つの方向性が考えられるのでしょうか。いずれも地道な努力の積み重ねが求められます。執行部は焦らずじっくり、しかも前向きに取組んでおり、必ず新しいものが生まれると見ています。取締役としては、執行部が特に中長期の視野を見失うことのないよう目配りしたいと考えています。

国内外の事業拡大へ、経営の機動力を高める

取締役会の最も重要な機能の一つは、会社が長期的な視点で戦略的な投資を行い、組織能力を強化できるよう努めることです。カルビーの中長期の戦略では、国内外で事業を変革し、成長を加速させることを掲げています。国内においては、変化する消費者ニーズに対応するため、食品カテゴリーにおける継続的なイノベーションが必要です。また、海外においては、積極的な投資と、激化する競争に対応できる機動力のあるマネジメントチームが必要です。新型コロナウイルス感染症による課題を踏まえると、これまで以上に経営の機動性が重要になると考えています。



社外取締役
シルビア・ドン
Sylvia Dong

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、「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、人々の健やかな暮らしに貢献します。」という企業理念の下、顧客・取引先、従業員とその家族、コミュニティ、株主など、すべてのステークホルダーの信頼と期待に応え、企業価値の向上を図るためには、コーポレート・ガバナンスの強化・充実が重要であると認識しています。

当社は、コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方を体系化したものとして、「カルビーのコーポレートガバナンス・コード」を制定しています。
カルビーのコーポレートガバナンス・コード <https://www.calbee.co.jp/ir/management/governance/governance-code.php>

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスを経営の重要課題として捉え、いち早く体制の強化・充実に取り組んできました。当社は、社外取締役が過半数を占める取締役会と、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・ガバナンス体制を採用しています。加えて、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

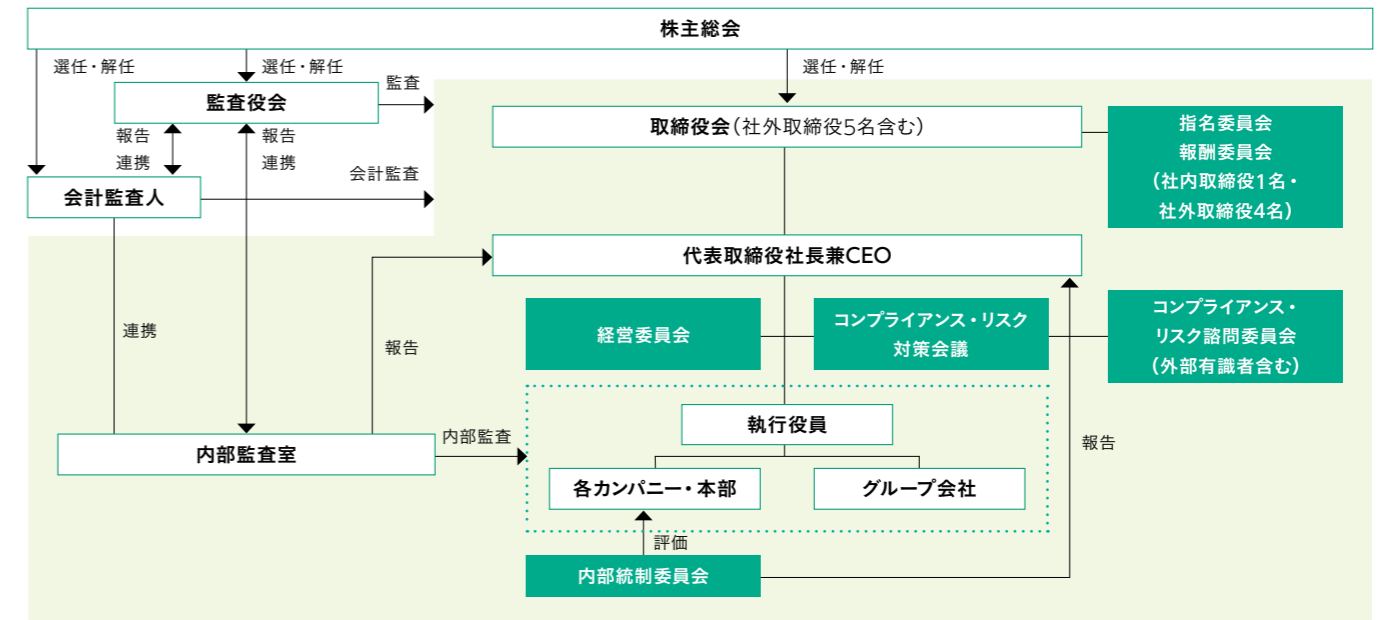
透明性の向上、経営責任の明確化、意思決定の迅速化、経営監視機能の強化を図っています。また、取締役会と執行役員体制については、多様なバックグラウンドや価値観を重視し、ダイバーシティを積極的に進めています。

コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

| | 目的 | 施策内容 |
|-------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2001年 | 監督と業務執行の分離 | <ul style="list-style-type: none"> 執行役員制の導入 社外取締役の選任 |
| 2009年 | 監督・監視機能の強化 取締役会のダイバーシティ推進 | <ul style="list-style-type: none"> 社内取締役を9名から2名に減員 社外取締役を2名から5名に増員 初の外国人取締役を選任 |
| 2010年 | 透明性・健全性の強化 | <ul style="list-style-type: none"> アドバイザー・ボード(現在の指名委員会・報酬委員会)を設置 |
| 2014年 | 経営責任の明確化 | <ul style="list-style-type: none"> 取締役の任期を2年から1年に変更 |
| 2019年 | 経営体制の強化 | <ul style="list-style-type: none"> 社内取締役を2名増員し、取締役会を6名から8名に増員 |
| 2020年 | 委員会機能の明確化 | <ul style="list-style-type: none"> アドバイザー・ボードを社外取締役を議長とする指名委員会、報酬委員会へと変更 |



コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス体制早見表

| 主な項目 | 内容 | 主な項目 | 内容 |
|---------------------|----------|---------------------|--------|
| 機関設計の形態 | 監査役会設置会社 | 監査役 任期 | 4年 |
| 取締役 任期 | 1年 | 監査役会の人数(うち社外監査役) | 3名(3名) |
| 取締役会の人数(うち社外取締役) | 8名(5名) | 監査役会の開催回数(2020年3月期) | 14回 |
| 取締役会の開催回数(2020年3月期) | 13回 | 執行役員制の採用 | 有 |
| 取締役会の出席率(全役員) | 97% | | |

取締役会

原則として毎月1回開催。法定事項の決議のみならず、継続的な成長と企業価値の向上につながる重要な経営方針・戦略の策定および決定、業務執行の監督を行う。

指名委員会・報酬委員会

原則として年4回開催。議長を社外取締役とする任意の諮問委員会。役員の報酬および指名について検討を行う。

監査役会

社外監査役3名体制で構成し、透明性を確保するとともに、当社の経営に対する監視、監査機能を担う。

経営委員会

原則として毎月1回以上開催。役付執行役員(取締役3名を含む)および経営企画本部長を定例メンバーとし、業務執行の状況と課題の検証、重要案件の事前討議等を行う。

コンプライアンス・リスク対策会議

CEOを議長とし、コンプライアンスおよびリスク最小化の推進に関わる課題や対応策の検討・決定・進捗管理を行う。

コンプライアンス・リスク諮問委員会

外部有識者を含め、経営リスク、コンプライアンスに関する課題を議論。CEOおよびコンプライアンス・リスク対策会議に対して提言を行う。

内部統制委員会

財務報告に係る内部統制の構築や運用状況の有効性の評価、自己点検を行う。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役指名の方針・プロセス

方針

▶ 取締役会のメンバー構成

取締役会は半数以上の独立役員で構成します。また、経歴、ジェンダー、国籍等の異なるメンバーで構成し、取締役会のダイバーシティを積極的に進めます。食品産業、一般産業、アカデミズム、ジャーナリズムなど、多様な専門分野、バックグラウンドを持つ社外取締役を招聘しています。

▶ 社外取締役または社外監査役指名の方針

次に掲げる点を重視し、健全で効率的な企業運営に資するか否かなどを総合的に勘案しています。独立性の判定にあたっては、東京証券取引所が定める独立性基準に基づき判定しています。

- 食品業界に精通し、会社経営についての豊富な知識と経験に基づいた有益で客観的かつ公正な立場からの助言と監督を期待できること。

- 専門的な知識が豊富で、その分野についての高い見識に基づいて、有益で客観的かつ中立的な立場からの助言と監督を期待できること。

プロセス

社外取締役候補者の指名は、任意の諮問委員会である指名委員会での検討を経て、取締役会が候補を推薦し、株主総会の承認を経て決定しています。

社外監査役候補者の指名は、財務・会計・法律等の専門的な知識と経験を持ち、株主からの付託に強い意志を持って応えることができる候補者を取締役会が推薦し、監査役会の同意を得た上で、株主総会の承認を経て決定しています。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を継続的に高めるため、実効性評価を年1回実施しています。社外取締役を含む全取締役へのヒアリングを行い、その結果を分析し、取締役会の機能のさらなる向上につなげています。

2020年3月期の評価概要および結果は以下の通りです。

| | |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2020年3月期の取組み | <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の決裁基準を変更 取締役会において経営委員会の決議概要を報告 社外取締役を議長とした任意の指名委員会・報酬委員会を設置 |
| 評価のプロセス | <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役を含む全取締役へのヒアリングを実施 ヒアリング結果を分析し、課題と今後の方針を議論 |
| 主なヒアリング事項 | <ul style="list-style-type: none"> 取締役の職務遂行状況(企業価値向上につながる意思決定、執行と監督の分離)、取締役会の運営状況など |
| 評価結果および今後の取組み課題 | <ul style="list-style-type: none"> 取締役会は適時、適切な議題が設定され、各取締役がそれぞれの経験と知見に基づいて積極的に発言、質疑を行い、決議等が行われている。 取締役会では否決や差戻しがなされるなど、執行の監視・監督機能が果たされている。 今後の課題としては、新規事業や長期戦略に関する議題設定、戦略の背景となる情報提供の充実が挙げられた。 |

役員報酬

経営の透明性を高めるため、取締役に対する報酬は、報酬委員会での検討、取締役会の決議および株主総会の承認を経て支給しています。役付執行役員に対しては、報酬委員会での検討、取締役会の決議を経て、支給しています。

社内取締役(役付執行役員)の報酬のうち、約3分の2は変動報酬(業績連動)であり、中長期的視点も含め、株主利益と連動できるように設計しています。

なお、監査役の報酬は、独立した立場からの監督機能を高めるため、非常勤監査役に対しては、固定報酬のみを支給しています。また、社外取締役については、業務執行から独立した立場にあることから基本報酬のみを支給しています。

当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬は、①基本報酬(定額) ②賞与 ③業績連動型株式報酬 ④退職慰労金から構成されています。

| | 役員報酬全体の約3分の1 | | 役員報酬全体の約3分の2 | |
|----------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| | 固定報酬 | 変動報酬 | | |
| | ①基本報酬 | ②賞与 | ③業績連動型株式報酬 | ④退職慰労金 |
| 位置づけ | 職務執行の対価 | 短期インセンティブ 当該事業年度の業績に連動 | 中長期インセンティブ 当該事業年度の業績に連動 | 中長期インセンティブ 在任期間中の業績に連動 |
| 支給対象 | 取締役 監査役 役付執行役員 | 取締役(社外取締役を除く) 役付執行役員 | 取締役(社外取締役を除く) 役付執行役員 | 取締役(社外取締役を除く) 常勤監査役* 役付執行役員 |
| 付与方式 | 金銭 | 金銭 | 株式 | 金銭 |
| 評価指標 | — | 連結売上高 連結営業利益 親会社株主に帰属する当期純利益 個人別経営課題 | 連結売上高 連結営業利益 親会社株主に帰属する当期純利益 | 毎年の賞与金額に連動 |
| 付与・支給方法 | 役位に応じて毎月定額支給 | <ul style="list-style-type: none"> 各事業年度の連結経常利益に対する1.5%を上限に設定 役位に応じて年1回支給 | <ul style="list-style-type: none"> 各事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益の目標値に対する1%を上限に設定 役位別ポイントを、各評価指標の目標達成状況に応じて変動させ、支給対象者に付与 累計ポイント数に応じた株式を退任時に支給 | 毎年の賞与金額の一定割合を積み立て、退任時に支給 |

※ 新規積み立ては廃止済

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

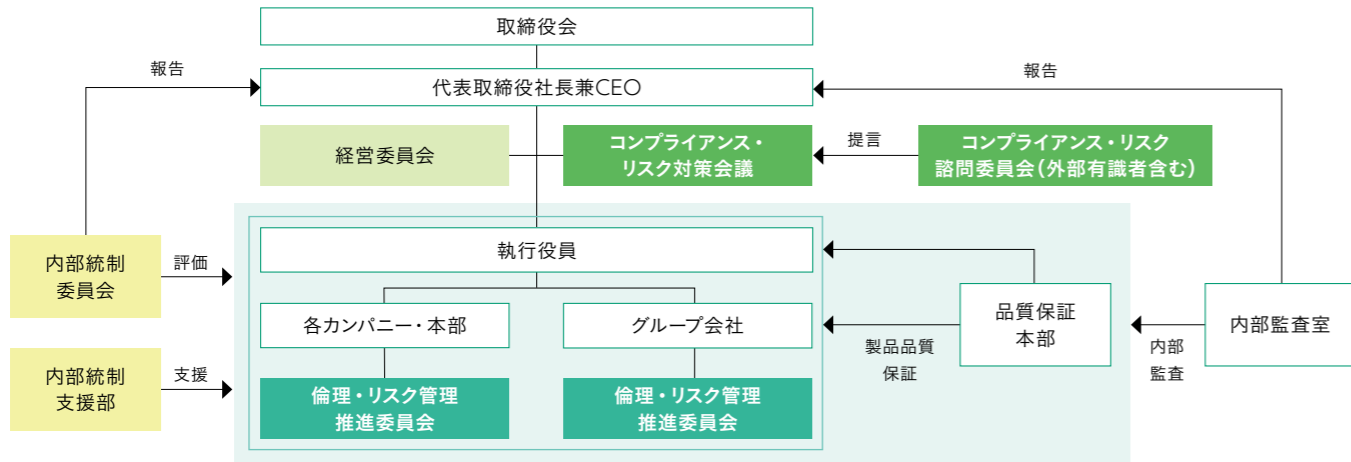
企業を取り巻く多様な経営リスク(天災・事故、法令違反・訴訟、品質、原材料調達、株式、知的財産侵害など)に対応するため、「危機管理規定」を制定し、内部統制システムを構築する過程で、各カンパニー・本部・グループ会社の経営リスクの把握と評価作業を行っています。特に商品の安全性や原材料の調達に関するリスクには、品質保証本部が中心となって予防策を講じるとともに、全社で迅速な

対応ができる体制を整えています。今後も、事前にリスクの芽を摘む未然防止、万一の被害を最小限に抑え迅速な復旧を図る体制づくりを推進していきます。また、情報セキュリティのリスクについては、セキュリティインシデント発生時に対応できる社内体制を整備し、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

取締役会で決議した「内部統制システムの整備に関する基本方針」を踏まえ、以下のコンプライアンス・リスク管理体制を構築しています。外部有識者を含めた「コンプライアンス・リスク諮問委員会」を設置し、独立性かつ透明性の高い企業統治体制を目指しています。また、「コンプライアンス・リスク対策会議」を設置し、コンプライアンス・リスク対策方針、施策の決定を行い、当社各カンパニー・本部および国内グループ会社に配置した「倫理・リスク管理推進委員会」が実行に移します。

コンプライアンス・リスク管理体制組織図



TOPIC 新型コロナウイルス感染症への対応

2020年に入り世界的に拡大した新型コロナウイルス感染症の影響により、外出が制限される中で、保存性の高い食品として、お客様からのスナック菓子やシリアル食品の需要が増加しました。そのような状況の中、私たちは食に携わる企業として、顧客、取引先、従業員の安全を第一方針としながら、事業を継続していく必要があると考えています。

社長を対策本部長として、対策本部を設置し、いち早く国内外の情報収集と対応に注力しました。主要な原材料については、迅

速かつ機動的な原材料の確保に努めるべく、調達先の分散化を図りました。製造部門については、感染防止策の徹底に努め、従業員の安全を確保しながら、生産を停止することなく事業活動を継続しています。また、モバイルワーク(在宅勤務)の可能な部門の従業員は、原則としてモバイルワークへと移行しました。

今後も新型コロナウイルス感染症同様のパンデミックのリスクに備えたマネジメントとして、サプライチェーンの安定化確保のための取組みや新しい働き方への変革に取り組んでいきます。

事業等のリスク

| リスク項目 | 前提 | 想定されるリスク | リスクへの対応 | |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 商品開発 | 市場の変化に迅速に対応した商品を開発することが、重要な課題である | 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 | 新商品開発、現行商品の改良、コストダウン、基礎研究の分野で研究開発活動を計画的に実施 | |
| 原材料や資材の調達 | ①馬鈴しょの調達リスク(天候不順と馬鈴しょ生産農家の減少) | 国内の馬鈴しょ生産者は減少 日本においては植物防疫法により馬鈴しょは原則輸入が認められていない | 馬鈴しょの量の確保ができず、販売機会を失う 緊急調達によるコスト増加 | 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人化支援等の実施 輸入馬鈴しょを取り扱うことのできる工場設備を整備 |
| | ②馬鈴しょの調達リスク(ジャガイモシストセンチュウの拡大) | ジャガイモシストセンチュウ(土中に生息するセンチュウの一種。植物防疫法の重要病害虫に指定)の発生圃場では種馬鈴しょの生産を行えない | 条件を満たす新品種の開発・普及が進まない ジャガイモシストセンチュウが想定以上の速度で拡大する | 馬鈴しょの抵抗性品種への転換を進める(センチュウ抵抗性品種の比率を2025年に50%、2030年には100%にすることを目指す) |
| | ③その他の原材料や資材の調達リスク | 馬鈴しょの他にも食油、包装資材等のその他原材料を多く使用している | 原材料や資材の調達の停滞 調達価格の上昇 | 調達先の複数確保 |
| 商品の安全性 | 安全で安心な製品を提供することは、カルビーグループにとって最も重要な社会責任である | 製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 アクリルアミド(アスパラギンと果糖・ブドウ糖などの還元糖を多く含む食品を焼くまたは揚げることにより生成される発がん性物質)の含有率を低減する取組みを実施 | |
| 商品の供給 | 少子高齢化による労働人口減少、電子商取引の拡大による宅配便の増加の影響等により、輸配送車両の不足が懸念 | 商品供給の停滞 輸配送費等の上昇 | 待機時間の減少、配送頻度の減少、納品先の集約やパレット輸送の促進 鉄道輸送の利用など輸送の多様化 | |
| 為替 | 原材料調達および商品の販売等には、外貨建て取引が含まれている | 予想の範囲を超える急激な為替変動や為替変動 海外子会社等の円換算後の業績変動 | 価格変動リスクに対するヘッジを目的として、為替予約を実施 | |
| 海外進出先の政治・経済情勢 | 現在、9カ国の国・地域で事業を展開している | 法令や規制の変化、テロ・紛争・その他の要因による政治・経済・社会的混乱 文化や慣習の違いに起因するトラブルの発生等 | — | |
| 大株主 | FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.(PepsiCo, Inc.の100%子会社)は当社株式の20.01%(潜在株式数考慮後)を保有している 2009年6月にPepsiCo, Inc.と戦略的提携契約を締結している | 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 | — | |
| 人材確保 | 持続的成長には、変革と挑戦に向けて自立的実行力を有する人材が重要である | 経営や事業活動に必要な人材を十分に確保・育成できない | 多様な働き方ができる仕組みの導入 DXを推進できる人材の育成 多様な価値観や専門性を活かし、全員活躍が実現できる組織を目指す | |
| 情報システム | 多くの業務を情報システムおよび通信回線に依拠している | 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 | 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 | |
| コンプライアンス | 国内では食品衛生法、景品表示法、計量法、不正競争防止法、植物防疫および消費者安全法等の法的規制の適用を受けている 事業を展開する各国においては、当該国の法的規制の適用を受けている | 法令による処罰や許可の取り消し 訴訟の提起 信頼の失墜 | 「カルビーグループ行動規範」および「カルビーグループ行動指針」を制定し、社内研修制度や啓発活動を通じて、倫理・社会規範、法令および社内諸規則等を遵守するようコンプライアンスを推進 | |
| 天災、パンデミック | 国外で原料調達から生産・販売までのサプライチェーンで事業を行っている | サブライチェーンの寸断が長期化し、取引先に対して商品供給できない 施設等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 消費の停滞 | 生産拠点や原材料等調達業者の分散化 感染防止策の徹底 主要原材料の調達確保、柔軟な商品政策、供給体制の維持 災害等が発生した場合には、BCP等に基づき、早期の供給体制の再開に努める | |
| 気候変動 | | 温室効果ガス削減に向けた取組みの進捗次第では、炭素税の導入によるコスト負担が増える 消費者の購買行動が変化 馬鈴しょの品質が毀損する可能性 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等の発生 | 省エネルギー化、再エネルギーの活用による温室効果ガスの削減 | |

コーポレート・ガバナンス

役員体制

取締役

| 氏名 | 取締役選任理由 | 取締役会への出席状況 (2020年3月期) | 取締役在任年数 (2020年7月時点) |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| 伊藤 秀二 代表取締役社長 兼 CEO | 1979年よりカルビーグループの一員として、製造、販売、経営企画、マーケティングの各分野における豊富な経験により経営全般を熟知している。その経験や知見を活かすことにより、取締役会の意思決定および監督機能の実効性強化が期待できる。 | 100% (13回/13回) | 16年 |
| 江原 信 代表取締役副社長 | 海外事業部門の担当、子会社社長、当社副社長として社長補佐を行うことで経営全般に精通している。その経験や知見を活かすことにより、取締役会の意思決定および監督機能の実効性強化が期待できる。 | 100% (10回/10回) | 1年 |
| 菊地 耕一 専務取締役 兼 CFO | IR、情報システム、コーポレートコミュニケーション、購買部門の担当、当社CFOを歴任し、経営全般に精通している。その経験や知見を活かすことにより、取締役会の意思決定および監督機能の実効性強化が期待できる。 | 100% (10回/10回) | 1年 |
| 茂木 友三郎 社外取締役 | キッコーマン(株)で取締役名誉会長を務め、また多岐にわたる会社の取締役、監査役を務めており、その経歴を通じて培われた経営者としての知識および経験を当社経営に活かしていただく。 | 92% (12回/13回) | 11年 |
| 高原 豪久 社外取締役 | ユニ・チャーム(株)で代表取締役社長執行役員を務めており、グローバル展開を牽引した知識・経験を当社経営に活かしていただく。 | 92% (12回/13回) | 5年 |
| 福島 敦子 社外取締役 | ジャーナリストとして長年の経験により培った社会、経済、環境、消費者等の幅広くかつ客観的な視点を当社経営に反映していただく。 | 92% (12回/13回) | 5年 |

| 氏名 | 取締役選任理由 | 取締役会への出席状況 (2020年3月期) | 取締役在任年数 (2020年7月時点) |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| 宮内 義彦 社外取締役 | オリックス(株)で代表取締役社長、代表取締役会長を歴任しており、経営者として培った知識・経験・世界経済に関する見識を当社経営に活かしていただく。 | 100% (13回/13回) | 3年 |
| シルビア・ドン Sylvia Dong 社外取締役 | 当社の主要株主であるFRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.(持株比率20.01%)の親会社であるペプシコグループで飲料事業に携わっており、多国籍企業の経営者としての知識・経験を当社経営に活かしていただく。 | — | 2020年6月就任 |

監査役

| 氏名 | 監査役選任理由 | 取締役会への出席状況 (2020年3月期) | 監査役在任年数 (2020年7月時点) |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| | | 監査役会への出席状況 (2020年3月期) | |
| 出村 泰三 社外監査役(常勤) | 証券アナリストとして、食品業界を中心に長年の経験を有し、財務やIR面に関する高度に幅広く培われた専門知識および見識を当社経営全般に活かしていただく。 | 100%(13回/13回) 100%(14回/14回) | 2年 |
| 石田 正 社外監査役 | 公認会計士として高度な専門知識を有し、事業会社の取締役や監査役、および日本CFO協会の主任研究委員を務めるなど幅広い実務経験を有しており、その知識・経験を当社経営全般に活かしていただく。 | 92%(12回/13回) 93%(13回/14回) | 9年 |
| 大江 修子 社外監査役 | 弁護士として、会社法や一般企業法務等に関する高度な専門知識および幅広い見識により培われた豊富な経験を、コンプライアンスや法務体制の強化に活かしていただく。 | 100%(13回/13回) 100%(14回/14回) | 4年 |

財務情報

10カ年サマリー

| | 2011.3 | 2012.3 | 2013.3 | 2014.3 | 2015.3 | 2016.3 | 2017.3 | 2018.3 | 2019.3 | 2020.3 |
|---------------------------|---------|---------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | | | | | | | (百万円) |
| 売上高 | 155,529 | 163,268 | 179,411 | 199,941 | 222,150 | 246,129 | 252,420 | 251,575 | 248,655 | 255,938 |
| 売上総利益 | 65,047 | 69,081 | 78,522 | 87,209 | 97,561 | 107,033 | 111,573 | 108,904 | 111,120 | 115,086 |
| 販売費及び一般管理費 | 54,329 | 56,833 | 62,731 | 67,492 | 73,378 | 78,908 | 82,732 | 82,075 | 84,156 | 87,422 |
| 営業利益 | 10,717 | 12,247 | 15,790 | 19,717 | 24,183 | 28,125 | 28,841 | 26,828 | 26,964 | 27,664 |
| 経常利益 | 10,570 | 12,486 | 17,127 | 20,782 | 25,615 | 26,545 | 28,625 | 26,179 | 27,432 | 27,391 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 4,253 | 7,096 | 9,440 | 12,086 | 14,114 | 16,799 | 18,605 | 17,330 | 19,429 | 17,539 |
| 総資産 ^{※1} | 99,173 | 108,229 | 124,705 | 140,909 | 161,917 | 174,837 | 181,945 | 192,034 | 202,750 | 214,967 |
| 純資産 | 72,924 | 80,417 | 92,685 | 104,466 | 118,800 | 131,469 | 135,056 | 146,667 | 160,490 | 169,632 |
| 運転資本 ^{※2} | 14,222 | 23,133 | 33,607 | 47,458 | 52,672 | 54,832 | 58,214 | 68,950 | 77,815 | 83,066 |
| 有利子負債 ^{※3} | 698 | 358 | 302 | 186 | 563 | 555 | 1,596 | 1,511 | 1,274 | 1,363 |
| 自己資本比率(%) ^{※4} | 70.8 | 71.8 | 70.2 | 69.1 | 67.7 | 69.2 | 70.4 | 72.6 | 75.9 | 75.9 |
| D/Eレシオ(倍) ^{※4} | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 研究開発費 | 2,213 | 1,811 | 2,288 | 2,161 | 2,052 | 2,195 | 2,168 | 2,469 | 2,660 | 2,745 |
| 設備投資 | 4,049 | 5,422 | 7,298 | 6,392 | 15,290 | 21,229 | 9,763 | 11,009 | 9,945 | 9,004 |
| 減価償却費 | 7,243 | 6,676 | 6,318 | 5,960 | 6,232 | 7,570 | 7,297 | 7,845 | 8,023 | 8,449 |
| ROE(%) | 6.5 | 9.6 | 11.4 | 13.1 | 13.7 | 14.6 | 14.9 | 13.0 | 13.2 | 11.1 |
| EPS(円) ^{※5} | 36.62 | 55.07 | 72.18 | 91.46 | 105.82 | 125.88 | 139.24 | 129.72 | 145.39 | 131.22 |
| 1株当たり純資産(円) ^{※5} | 550.14 | 596.66 | 664.55 | 729.93 | 821.97 | 905.20 | 958.60 | 1,043.37 | 1,151.71 | 1,221.19 |
| 1株当たり配当金(円) ^{※5} | 7.00 | 10.50 | 15.50 | 22.00 | 28.00 | 35.00 | 42.00 | 42.00 | 48.00 | 50.00 |
| 配当性向(%) | 19.1 | 19.1 | 21.5 | 24.1 | 26.5 | 27.8 | 30.2 | 32.4 | 33.0 | 38.1 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 16,664 | 7,049 | 17,328 | 23,478 | 22,266 | 22,541 | 25,958 | 9,358 | 27,620 | 40,449 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (620) | (5,347) | (12,999) | (17,041) | (9,422) | (14,270) | (13,404) | (6,258) | (28,347) | (13,462) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (2,124) | (411) | 607 | (383) | (2,878) | (2,859) | (14,711) | (5,450) | (6,227) | (6,278) |
| 連結子会社数(社) | 18 | 18 | 21 | 22 | 22 | 24 | 27 | 27 | 26 | 24 |
| 従業員数(名) | 2,911 | 3,053 | 3,352 | 3,341 | 3,477 | 3,728 | 3,860 | 3,798 | 3,763 | 4,053 |

※1 2019年3月期から「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を適用しており、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっています。

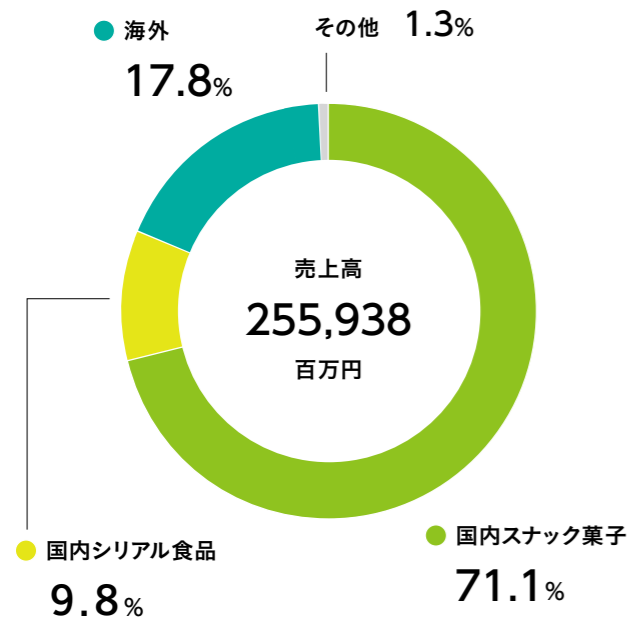
※2 流動資産から流動負債を控除した金額です。

※3 有利子負債には、長期・短期借入金、リース債務、およびその他有利子負債が含まれます。

※4 株主資本は、新株予約権および非支配株主持分を除く純資産合計で算出されています。

※5 2011年1月14日付で株式1株を50株に、2013年10月1日付で株式1株を4株に分割しています。1株当たりの数値は当該株式分割の影響を加味し、遡り修正しています。

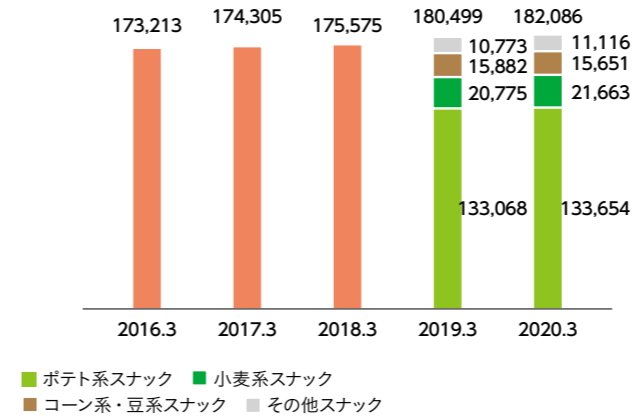
2020年3月期 売上高構成比



国内スナック菓子



売上高 (百万円)

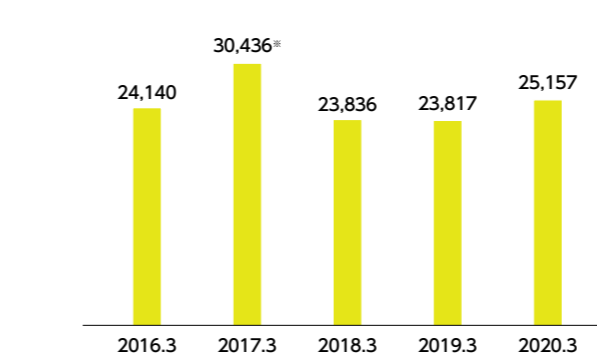


国内スナック菓子の売上高は、182,086百万円(前期比0.9%増)となりました。当期は物流費や原材料費等のコストの上昇を背景に、スナック菓子の一部商品について価格改定および規格改定を実施しました。その結果、当期に価格改定したポテトチップスの売上が減少したものの、改定を行わなかったポテトチップスの売上が好調に推移したことや、小麦系スナックの需要増加が下支えし、売上拡大に寄与しました。なお、第4四半期以降、新型コロナウイルス感染症の影響によりお土産用商品等の売上減少が見られましたが、家庭内での食品消費の強まりに支えられ、当期においては大きな影響はありませんでした。

国内シリアル食品



売上高 (百万円)



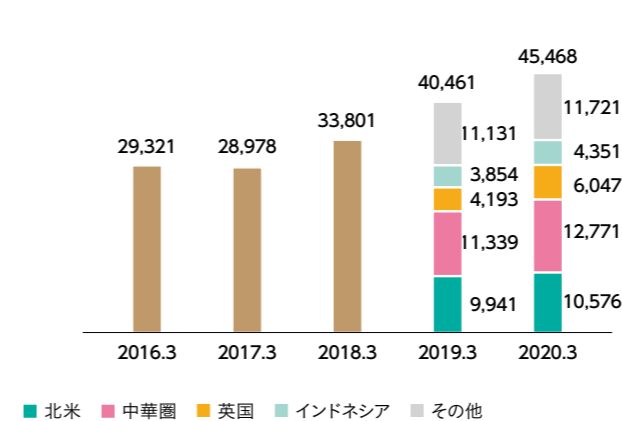
国内シリアル食品の売上高は、25,157百万円(前期比5.6%増)となりました。国内消費向けは、「フルグラ糖質オフ」の販売が好調に継続する中、第4四半期においては新型コロナウイルス感染症拡大に伴う外出自粛要請等により消費行動の変化が見られ、保存性の高い食品として「フルグラ」定番品の需要が増加しました。また、新ブランドの栄養機能食品「Granola+(グラノーラプラス)」等の新商品が売上に貢献しました。

* 2017年3月期の国内シリアル食品の売上高には、海外消費62億円(推計)を含む

海外



売上高 (百万円)



海外事業の売上高は、重点4地域すべてで売上が拡大し、45,468百万円(前期比12.4%増)となりました。北米においては、豆系スナック菓子「Harvest Snaps」の需要低調により減収となったものの、買収したWarnock社が2019年11月より新たに連結範囲に加わったことにより、売上が拡大しました。中華圏では、シリアル食品の「フルグラ」や「じゃがポックル」等のスナック菓子の販売がEコマースにより拡大したことから増収となりました。英国においては、2018年10月に事業買収したSeabrook社ブランドのポテトチップスが売上に貢献し、大幅に増収となりました。インドネシアでは、主にフラットタイプのポテトチップス新商品「Japota」が売上に貢献し、増収となりました。

企業情報

会社概要

(2020年3月31日現在)

| | | | |
|-----------------|------------------------------------|--------|--------------------------|
| ▶ 社名 | カルビー株式会社 | ▶ 事業内容 | 菓子・食品の製造・販売 |
| ▶ 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 | ▶ 決算期 | 3月31日 |
| ▶ 設立 | 1949年4月30日 | ▶ 資本金 | 12,046百万円 |
| ▶ 代表取締役社長 兼 CEO | 伊藤 秀二 | ▶ 従業員数 | (連結)4,053名 (単体)1,765名 |

株式情報

(2020年3月31日現在)

■ 上場証券取引所 東京証券取引所

■ 証券コード 2229

株式および株主数

▶ 発行可能株式総数 176,000,000株

▶ 発行済株式総数 133,929,800株
(自己株式数 911株を含む)

▶ 株主数 28,467名

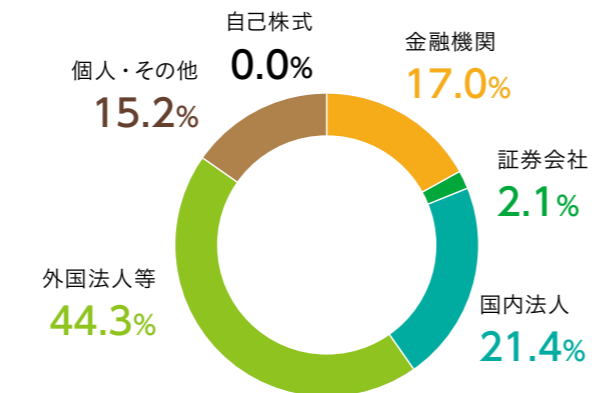
大株主

| 株主名 | 当社への出資状況 | |
|--------------------------------------------|----------|--------|
| | 持株数 | 持株比率 |
| FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V. | 26,800千株 | 20.01% |
| 一般社団法人幹の会 | 18,940千株 | 14.14% |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 6,313千株 | 4.71% |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 4,233千株 | 3.16% |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 | 2,329千株 | 1.74% |
| カルビー従業員持株会 | 2,121千株 | 1.58% |
| 鳥越製粉株式会社 | 1,936千株 | 1.45% |
| 資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口) | 1,862千株 | 1.39% |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5) | 1,862千株 | 1.39% |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 1,732千株 | 1.29% |

(注) 1. 持株比率は、自己株式911株を控除して計算しています。

2. 持株比率は、「株式付与ESOP信託口」が所有する67,290株および「役員報酬BIP信託口」が所有する186,300株を含めて計算しています。

所有者別株式分布状況



連結子会社

国内

カルビーポテト(株)
カルビーロジスティクス(株)
(株)カルナック
カルビー・イートーク(株)
ジャパンフリトレ(株)
(株)ソシオ工房
(株)ポテトかいつか※1

海外

Calbee North America, LLC【米国】
Warnock Food Products, Inc【米国】
Haitai-Calbee Co., Ltd.【韓国】
烟台カルビー商貿有限公司【中国】
CFSS Co. Ltd.【中国】
カルビー(杭州)食品有限公司【中国】
カルビー(中国)管理有限公司【中国】

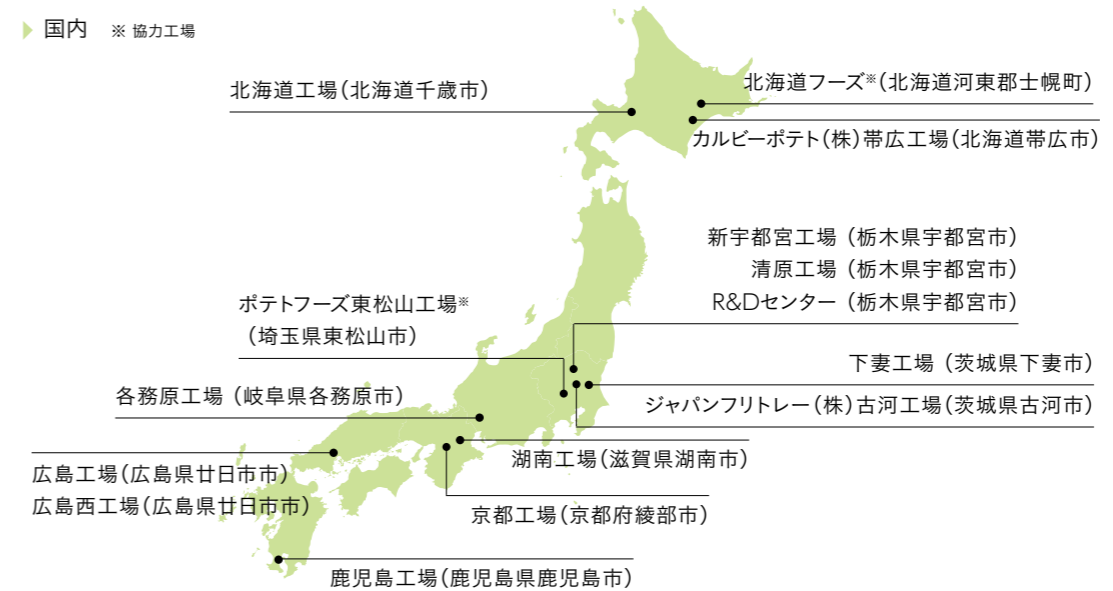
Calbee Four Seas Co., Ltd.【香港】
Calbee E-commerce Limited【香港】
Calbee Tanawat Co., Ltd.【タイ】
Calbee Moh Seng Pte. Ltd.【シンガポール】
PT. Calbee-Wings Food【インドネシア】
Calbee Australia Pty Limited【オーストラリア】
Calbee Group(UK)Ltd.※2【英国】

※1 2020年4月より連結子会社化

※2 2020年1月にCalbee(UK)LtdがSeabrook Crisps Limitedを吸収合併し、社名変更

生産拠点

国内 ※協力工場



海外

