

掘りだそう、自然の力。

Calbee

Calbee Report 2019

カルビーグループ統合報告書



創業の原点



焼け跡に生えた鉄道草(ヒメムカシヨモギ)を採集する松尾孝(写真右)。代用食の原料として使用した。

人々の健やかなくらしに貢献する。

第二次世界大戦中、創業者・松尾孝は、

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。

「未利用の食糧資源を活用すること」、「人々の健康に役立つ食品を作ること」。

カルビー創業の精神であるこれらは、企業のDNAとして生き続けています。

原点であるこのDNAを受け継ぎながら、挑戦と革新を続け、

私たちはこれからも人々の健やかなくらしに貢献していきたいと考えています。

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、
人々の健やかなくらしに
貢献します。

グループビジョン

顧客・取引先から、
次に従業員とその家族から、
そしてコミュニティから、
最後に株主から
尊敬され、賞賛され、
そして愛される会社になる

Calbee Report 2019

カルビーグループ統合報告書

CONTENTS

価値創造

- 04 カルビーグループのあゆみ
- 06 価値創造プロセス
- 08 カルビーグループの事業と強さ

10 トップメッセージ

目指す姿と成長戦略

- 14 長期ビジョン・中期経営計画
- 20 特集 海外事業
- 22 財務戦略



編集方針

「Calbee Report (カルビーグループ統合報告書)」は、株主・投資家を含むすべてのステークホルダーの皆さまに向けて、当期の実績・成果等の財務情報に加え、カルビーグループの価値創造や目指す姿についてお伝えするための報告書です。カルビーグループを一層ご理解いただき、企業価値向上に向けた対話のきっかけとなることを目指し、作成しています。

対象期間 2018年4月1日～2019年3月31日
(一部に上記期間外の情報も含まれています)

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 2019年9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について

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情報 <https://www.calbee.co.jp/ir>
- CSR活動 <https://www.calbee.co.jp/csr>

事業活動と成果

- 26 財務・非財務ハイライト
- 28 事業トピックス
- 30 事業概況

サステナビリティ

- 32 社会共創
- 34 調達
- 36 品質
- 37 人財

経営基盤

- 40 コーポレート・ガバナンス
- 45 社外取締役メッセージ
- 46 役員体制

データセクション

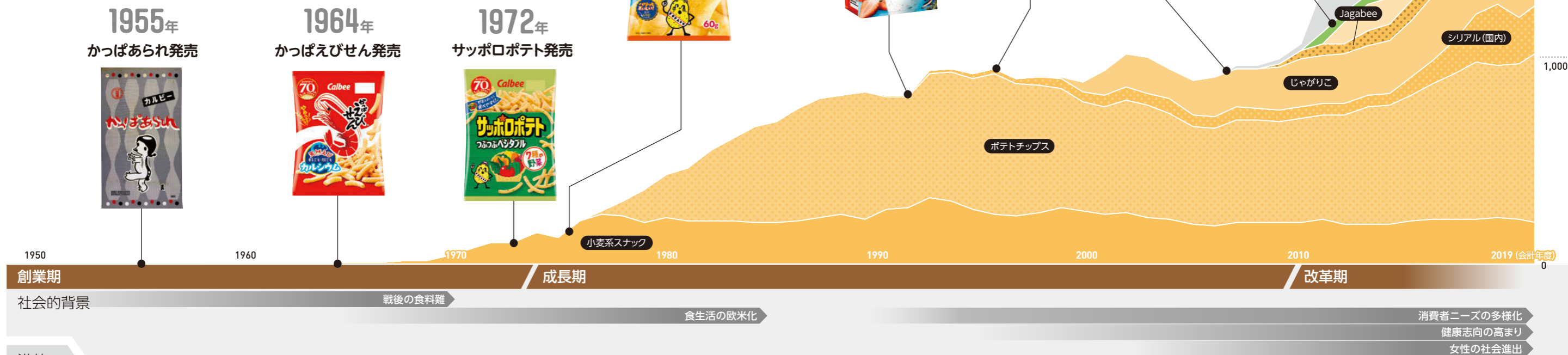
- 48 財務情報
- 54 企業情報

カルビーグループのあゆみ

1949年に創立した当社は、2019年に70周年を迎えました。
これまで歩んできた道のりは、まさにイノベーションの連続でした。

最初のヒット商品「かっぱあられ」に始まり、
生の海産物をお菓子に使用した「かっぱえびせん」、カップ型スナック菓子「じゃがりこ」など、
社会的背景や変化するニーズを捉えた数多くの画期的な商品で新しい価値を創造してきました。
また、原料馬鈴しょを中心に農工一体の体制づくりや新鮮な商品を届けるための
品質管理、物流基盤の構築にも取り組んできました。

すべてのイノベーションの根底にあるのは、
“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、カルビーの企業理念そのものです。



| 沿革(年) | 社会的背景 |
|-----------------|-----------------------------------|
| 創業期 (1950-1969) | 戦後の食料難 |
| 成長期 (1970-1999) | 食生活の欧米化 |
| 改革期 (2000-2019) | 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 |

| 1949~ | 1960~ | 1970~ | 1980~ | 1990~ | 2000~ | 2010~ |
|---|---|--|---|--|--|---|
| 1949 創立 前身となる松尾糧食工業(株)を設立。  当時の人気商品「カルビーキャラメル」 宣伝販売用スクーター | 1966 海外への輸出開始 「かっぱえびせん」を東南アジア・ハワイへ輸出開始。翌67年には北米へ輸出開始。  「かっぱえびせん」のニューヨーク出展でアメリカに向かった創業者の松尾孝(中央) | 1970 北米で子会社設立 北米におけるスナック菓子市場規模に着目し、カルビー初となる海外拠点を設立。  1973 本社を東京に移転、社名をカルビー(株)に変更 全国規模への市場開拓を狙い、本社を東京に移転。社名をカルビー(株)に変更。  | 1980 カルビーポテト(株)設立 原料馬鈴しょを管理するグループ会社として設立。農家と栽培契約を結ぶという、日本の新しい農業スタイルの確立にも尽力。  1983 アルミ蒸着フィルム採用 商品の鮮度を保つために、パッケージに業界初となるアルミ蒸着フィルムを採用。 1988 シリアル事業に参入 グラノーラ、コーンフレークを発売し、シリアル市場に参入。スナック菓子に次ぐ新たな事業の確立を目指す。 | 1990 物流基盤の強化 貨物運送業・倉庫業のスナックフード・サービス(株)(現:カルビーロジスティクス(株))を設立。サプライチェーン全体での物流改革に取り組む。 1994 アジアで勢力拡大 1980年にタイに設立したCalbee Tanawat Co., Ltd.に続き、香港にCalbee Four Seas Co., Ltd.を設立。 | 2002 馬鈴しょ畑のIT管理を開始 日照時間や風量、気温、湿度、土の中の水分量などを計測するウェザーステーションを導入。データを解析して契約農家にフィードバックし、原料の品質向上、安定供給につなげた。 2004 研究開発環境の整備 栃木県宇都宮市に研究開発の拠点としてR&DDEセンター(現:R&Dセンター)を設立。 2009 ペプシコとの業務・資本提携 アメリカの食品大手であるペプシコとの業務・資本提携を締結。ジャパンフリトレ(株)を子会社化。  | 2011 東証一部上場 3月11日、東証一部上場を果たす。  2011 海外展開を本格化 この年に韓国で合併会社を設立したのを皮切りに、2013年にインドネシア(合併)、2014年に英国(独資)と次々に海外拠点を設立。 2015 海外における販路拡大 中華圏でのカルビーブランド認知向上を目的としてCalbee E-commerce Limitedを設立。Eコマースでの販売を積極的に展開。 |

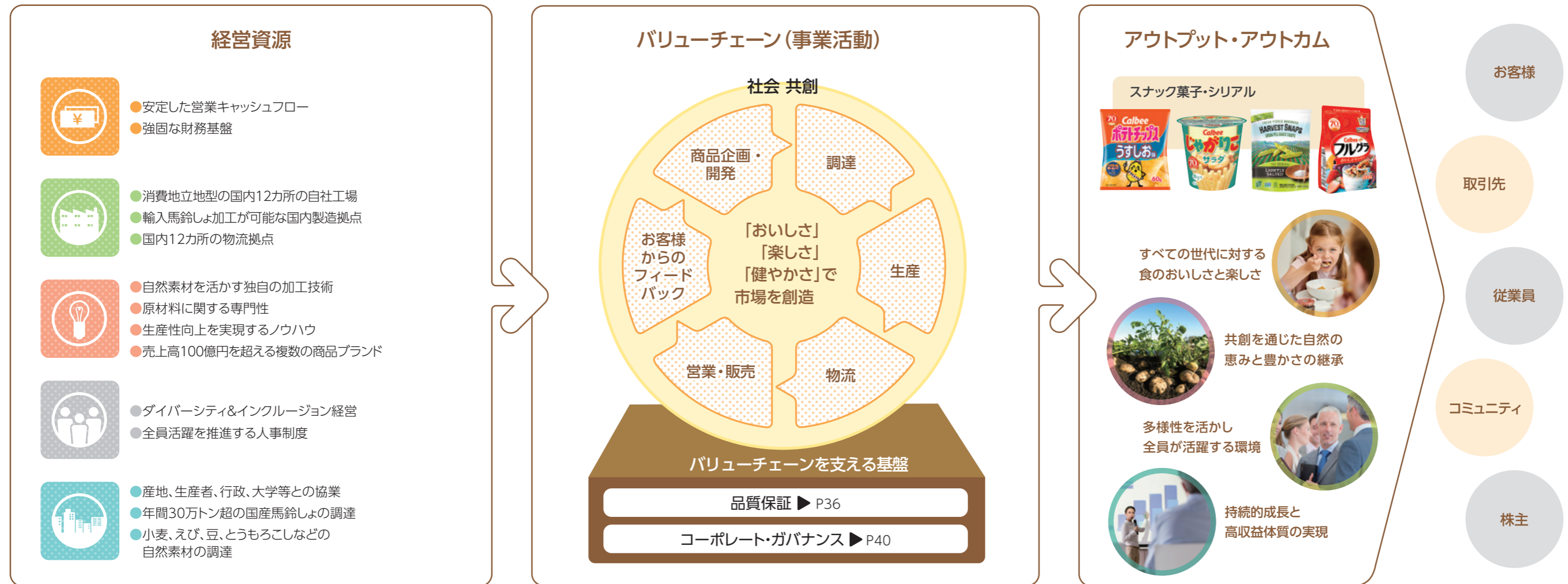
価値創造
トップメッセージ
目指す姿と成長戦略
事業活動と成果
サステナビリティ
経営基盤
データセクション

価値創造プロセス

カルビーグループは、自然素材の開発、育種から手がけ、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」を提供しています。今後も様々な社会やお客様のニーズに対して多様な商品を提供し、市場を創造することで、価値を提供していきたいと考えています。

企業理念

私たちは、自然の恵みを大切に活かし、おいしさと楽しさを創造して、人々の健やかな暮らしに貢献します。



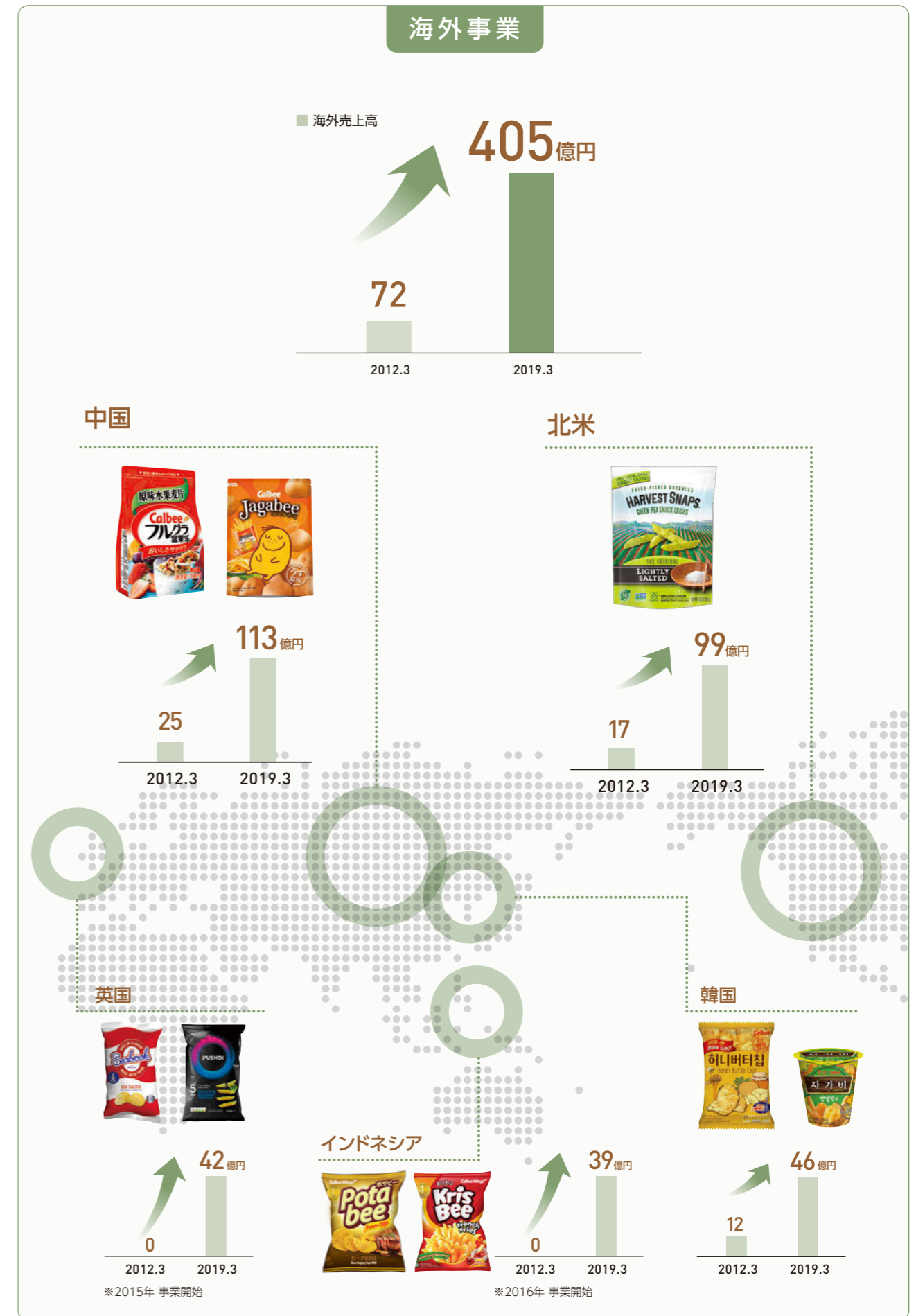
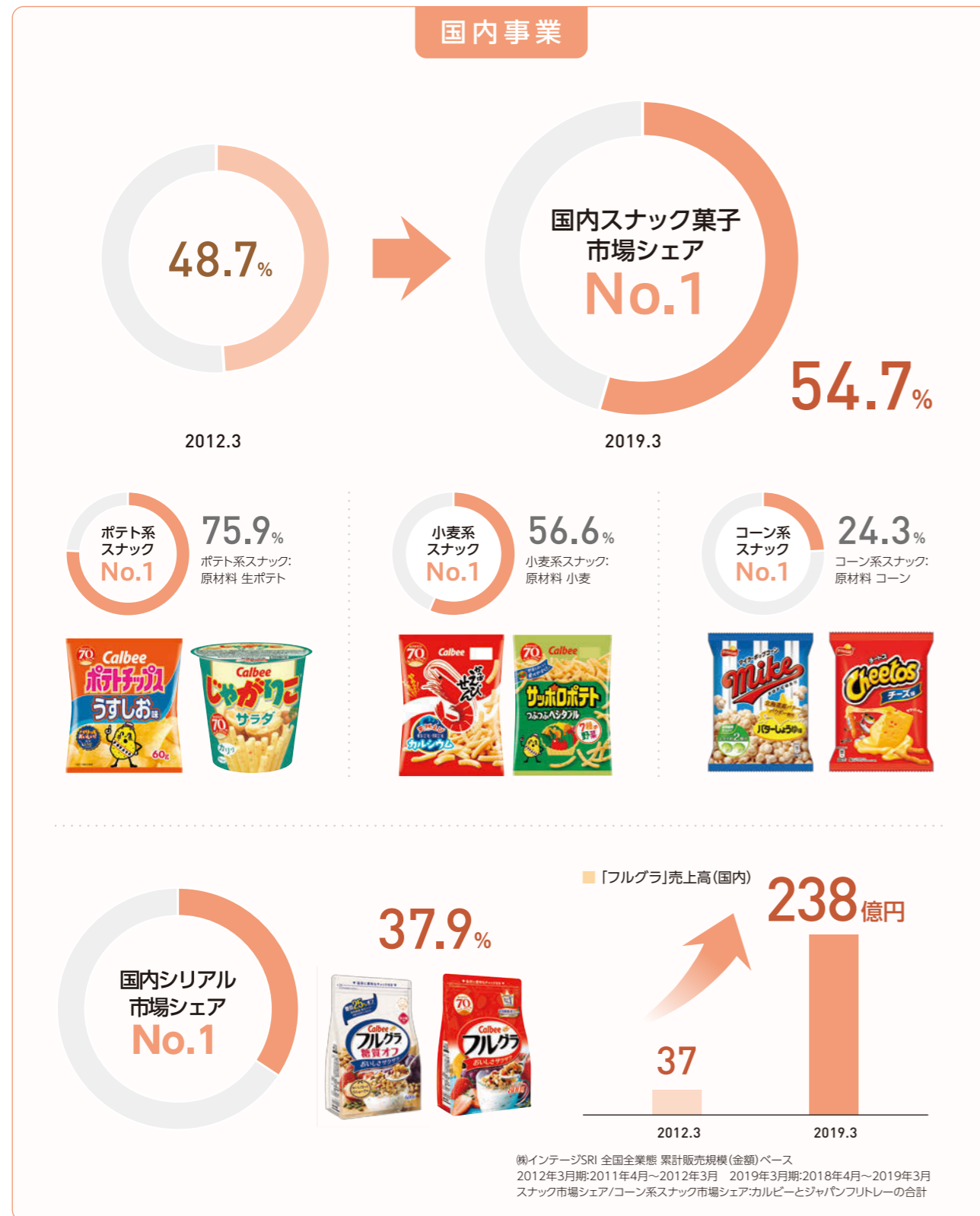
バリューチェーンにおける競争優位性(強み)

| 商品企画・開発 | 調達 | 生産 | 物流 | 営業・販売 | お客様からのフィードバック |
|---|--|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 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・安心のためアクリルアミドの濃度の低減に対する研究・取組み | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 自然素材を丸ごと使う加工方法 | <ul style="list-style-type: none"> 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の仕組み 鮮度の高い商品をお届けする定時定点点配送 | <ul style="list-style-type: none"> 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 新鮮な商品をお届けするための表示(製造月・賞味期限の記載) | <ul style="list-style-type: none"> 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 |

価値創造
トップメッセージ
目指す姿と成長戦略
事業活動と成果
サステナビリティ
経営基盤
データセクション

カルビーグループの事業と強さ

カルビーグループは、自然の素材を活かしたスナック菓子、シリアル等を広く社会へ提供しています。
国内ではロングセラーを誇る強いブランド力のある商品群により、各カテゴリーでNo.1のシェアを有しています。
また、海外においては、健康志向の強い欧米や経済成長の著しいアジア等で、各国の市場ニーズに応じた商品展開をしており、現在9つの国・地域で展開し、事業拡大を図っています。



価値創造
トップメッセージ
目指す姿と成長戦略
事業活動と成果
サステナビリティ
経営基盤
データセクション



代表取締役社長 兼 CEO
伊藤 秀二

自然の恵みを大切に活かして 食の未来を創造する企業へ

当社は1949年に創立し、今年で70周年を迎えました。「健康に役立ち、安全で安価な商品作りと、未利用な食糧資源を生かした商品作りを目指す」という創業の精神の下、これまでにさまざまな商品を生み出してきました。自然の恵みを大切に活かした商品を提供し、人々の健やかな暮らしに貢献すること、これが創業以来変わらぬ私たちの使命です。

私たちは、馬鈴しょなどの原料に関する専門性や自然素材を活かす加工技術など他社にはない経営資源と、商品企画・開発、調達から営業・販売まで一貫したバリューチェーンを有しています。これらの経営資源とバリューチェーンの連携によって、多くのロングセラーとなるヒット商品や多様化するお客様のニーズに応えた商品を生み出し続けてきました。

この度、2030年に向けてカルビーグループ長期ビジョン「Next Calbee 掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。」を策定いたしました。私たちはスナックのカルビーグループから、食の未来をつくりだし、すべてのステークホルダーの皆さまの期待を超える企業へと変わっていきたいと考えています。創立以来の変わらぬ価値観を持ちながら、これまでに培った強みとバリューチェーンをさらに進化させ変革と挑戦を進めていきます。

■ 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。

事業環境の変化の中で機会を捉え挑戦していく

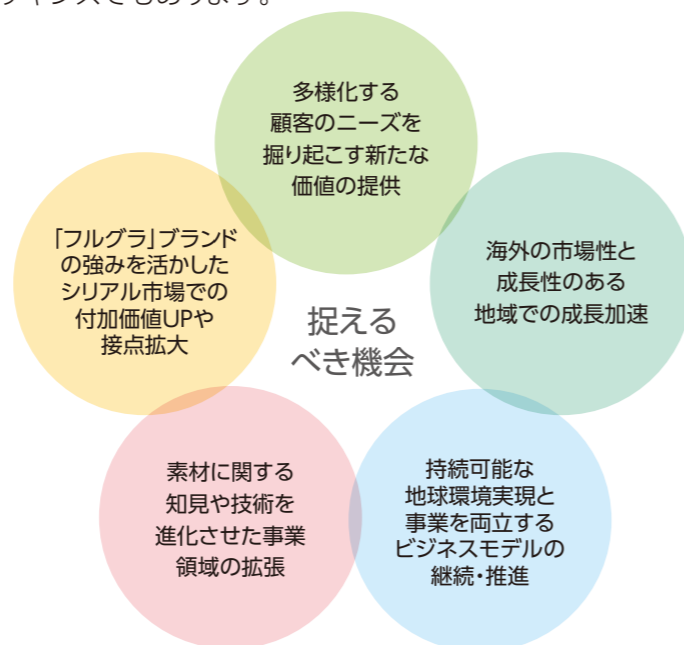
2010年3月期から2019年3月期にかけて「イノベーション」と「コスト・リダクション」を経営の二本柱として推進してきました。その結果、海外事業の拡大、「フルグラ」によるシリアル事業の成長、工場稼働率の向上による国内収益の拡大などにより、売上高、営業利益ともに順調に拡大してきました。しかしながら、直近の3年間に於いては、既存事業の成長ペースが鈍化し、収益を維持することに留まっています。

一方、当社を取り巻く事業環境はさらに変化していきます。日本国内では少子高齢化、単身世帯の拡大などの社会構造の変化により、顧客の価値観やニーズの多様化が進展していくと考えられます。また、グローバルに見ると、資源獲得競争の激化や新興国での中間所得層の拡大なども想定され、同時に、地球環境や社会課題に対する経営的配慮への要請もますます高まっています。こうした事業環境の変化は、当社にとってチャンスでもあります。

■ これまでの成果と今後捉えるべき機会

これまでの成果

- ・海外9カ国・地域へ事業展開
- ・シリアル事業の成長
- ・工場稼働率の向上と国内収益拡大
- ・集中購買による原価低減
- ・事業の選択と集中
- ・ダイバーシティの推進
- ・コーポレート・ガバナンス強化



カルビーグループの変革と挑戦に向けて

長期ビジョン「Next Calbee 掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。」を制定したのは、こうした事業環境の変化を捉え、カルビーグループを中長期的に大きく飛躍させていきたいという思い

からです。長期ビジョンの到達点に設定している2030年には、海外市場と新たな食領域をカルビーグループの成長の軸として確立させたいと考えています。そして、この長期ビジョンの達成に向けて、5カ年の中期経営計画を策定しました。この5年間で“Next Calbee”に向けたさまざまな挑戦をしていきます。

国内では持続的な成長に向けて、カルビーグループの強いブランド力と加工技術を活かした付加価値のある商品の創出や、顧客との新たな接点拡大を進めることによって成長機会を捉えていきたいと考えています。また、自然素材に関する知見や技術によってスナック菓子、シリアル以外の事業拡張にも挑みます。

海外では、国内事業で培った品質の高さを武器としてブランド浸透を図り、重点4地域（北米、中華圏、英国、インドネシア）における収益基盤確立に向けた確実な成長を実現させたいと考えています。

また、これらの挑戦を支えるための組織、人財の強化として、国内の生産性向上のための組織変革や、グローバル対応力強化へ向けた人財育成、また海外事業の拡大と新規事業創出のためのR&D機能の強化を行います。

変化するニーズを取り込み新たな市場に参入すること、さらには自ら市場を作ること、これが出来なければ継続的な成長はありません。地球環境の変化やデジタル技術の進展などの変化の中、現状の延長線ではない新たな事業領域の確立と既存事業の進化に向けて、企業活動の仕組みを積極的に変えていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまとともに未来への一步を踏み出す

カルビーグループは今、大きな転換期を迎えており、我々は変わらなければならないという強い意識を持っています。私がCEOに就任してから約1年、未来に向けた一步を踏み出そうと社内の意識改革、組織改革を行ってきました。そしてこの度、長期ビジョンと中期経営計画をステークホルダーの皆さまと共有し、中長期的な視点で新しい価値を創造するため、社会との共創によるサステナブル経営の実行と未来に向けた活動を始めています。

中期経営計画のテーマは、「次世代へ続く成長への変革と挑戦」です。「変革」は一步進んだ取り組みで実現可能ですが、「挑戦」には大きな飛躍が必要です。これまでに培った経営資源とバリューチェーンの強みをさらに強固なものとし、大きな飛躍を可能にする基盤をつくっていきたくと思っています。今後、「変革」と「挑戦」を進め、“Next Calbee”を目指すカルビーグループにぜひご期待ください。

長期ビジョン・中期経営計画

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)」を策定しました。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

中期経営計画(2024年3月期) 経営目標

■ 財務指標

| カルビーグループ | | | 効率性 |
|-----------------|---------------|------------|------------|
| 連結売上高 | 連結営業利益 | (営業利益率) | ROE |
| 3,100 億円 | 400 億円 | 13% | 12% |
| 国内事業 | | 海外事業 | |
| 国内営業利益率 | 海外売上高 | (海外売上高比率) | |
| 15% | 800 億円 | 25% | |

■ 非財務指標

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 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 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
- フードロス 20%削減
- 温室効果ガス総排出量【2030】 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※4 30%超

※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
 ※4 2022年3月期には30%を達成目標とする
 フードロス削減目標はカルビー株式会社および国内カルビーグループ、
 その他の指標はカルビー株式会社を対象とする

■ 6つの重点課題

- 1 国内既存事業
- 2 海外事業
- 3 新規事業
- 4 経営基盤
- 5 社会共創
- 6 ペプシコとの連携

現在

2020.3

中期経営計画
到達点

2024.3

2030

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

役員メッセージ

当期から次の成長へ踏み出すための中期経営計画がスタートしました。この中期経営計画の実現にあたり、海外事業の成長と収益性の向上は最も重要な課題の一つです。これまでの10年間で海外事業の売上高は約8倍に成長し、カルビーグループ全体の成長に大きな貢献を果たしてきましたが、営業利益の面ではまだ貢献できていません。今後は4つの重点地域を中心に、カルビーブランドの認知を高め、商品の良さを伝えていくための顧客接点を強化し、ブランド価値を向上させていくことで、強い事業基盤をつくっていきたく考えています。

一方、国内では、強固な事業基盤をベースとしながら、既存領域での新たな価値の創出や新たな食領域での事業確立を目指した挑戦を進めます。当社には馬鈴しょ事業を中心としたバリューチェーンで培った他社にはない強みがあり、これらを活用することで、さまざまなチャンスがあると考えています。

2024年3月期(中期経営計画最終年度)には、連結売上高3,100億円(うち海外事業売上高800億円)、連結営業利益400億円(営業利益率13%)の達成を経営目標としています。当社を取り巻く環境は常に変化し、決して容易な道程ではないと考えていますが、その変化をチャンスと捉え、果敢に「変革」と「挑戦」に取り組んでまいります。

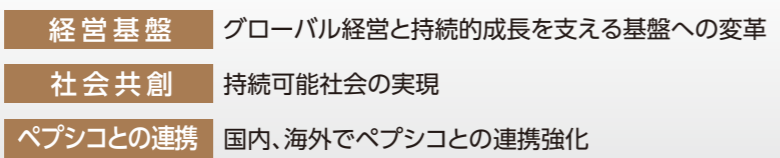


代表取締役副社長
江原 信

6つの重点課題

中期経営計画は、2030年の目指す姿である長期ビジョンを達成するためのステップとして、注力すべき6つの重点課題を定めています。「次世代へ続く成長への変革と挑戦」を基本方針とし、事業環境の変化に対応した基盤づくりを通して、変革と挑戦による持続的成長を実現します。

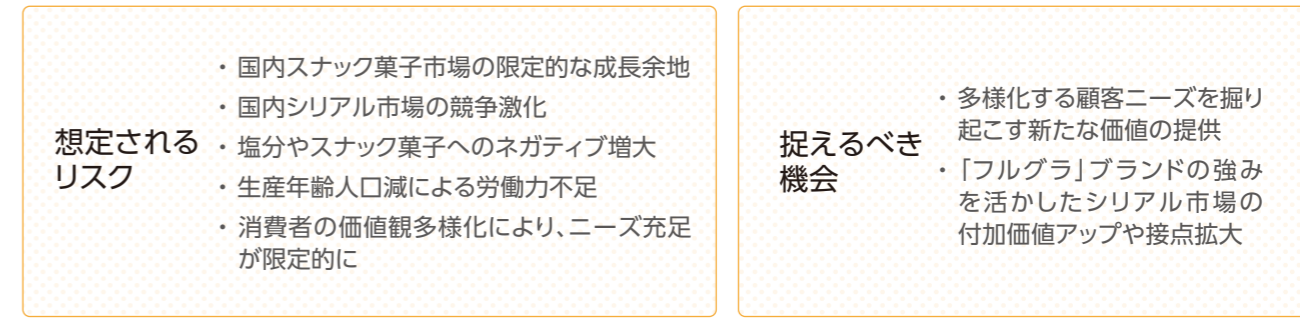
6つの重点課題は、3つの事業戦略(国内既存事業、海外事業、新規事業)とそれを支える3つの基盤(経営基盤、社会共創、ペプシコとの連携)で成り立っています。



国内既存事業

事業環境の変化・社会課題

- 少子高齢化・単身世帯の拡大
- 食の個食化・簡便化の拡大
- 多様化する消費者ニーズ
- 安全・安心・健康志向の高まり



戦略の方向性

新たな価値の創出と高収益の実現

今後国内市場の成長余地が限られるなか、多様なニーズに応えた新たな価値を提供し、顧客との接点を増やしていくことに注力します。中でも、健康志向の高まりに対しては、スナック菓子の塩分量や栄養バランスを意識した商品開発を進めるなど、機会と捉えて商品展開を広げていきます。また、これまでの事業基盤の改革や強化を行い、労働力不足に対応するとともに生産性を高めます。これらの取組みにより、国内既存事業においては一層の収益性の向上を目指し、国内事業の営業利益率は中期経営計画最終年度で15%を目標としています。

具体的な施策

| | |
|-----------|---|
| スナック事業の革新 | <ul style="list-style-type: none"> ・多様なニーズを捉えた、新価値商品の多品種展開と高収益の両立 ・インバウンド需要やギフトなど顧客接点の多様化と拡張 ・お菓子里のまま、カラダ想いの軽食としての“fine snack”^{※1}提案 |
| シリアル事業の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ・機能性を追求した新たな商品ブランドの確立と「フルグラ」ブランドの強化 ・提供価値拡大による朝食以外の簡食^{※2}市場領域へのオケージョンの拡張 ・“朝のフルグラ事業”から“ライフスタイルサポート食事業”への転換 |
| 事業基盤の強化 | <ul style="list-style-type: none"> ・SCM(サプライチェーンマネジメント)連携の強化による生産供給の最適化 ・Digital Transformation推進による生産性向上 ・流通取引先との戦略的パートナーシップの推進 |

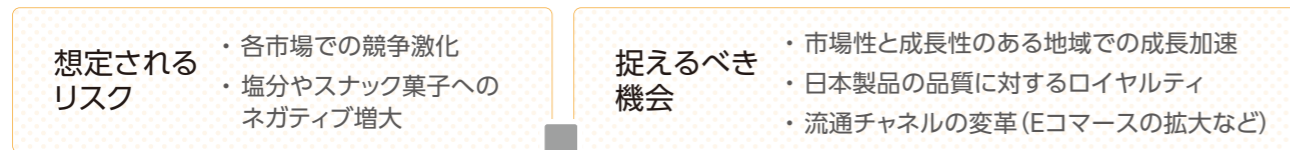
※1 fine snack…素材の力を最大限引き出したカルビーが作る軽食。「おいしい」「楽しい」「健やか」を軸に、塩分量を意識した商品やエネルギー産生栄養素バランスを意識した商品。

※2 簡食…いつでもどこでも簡単・おいしい・ヘルシーな食事

海外事業

事業環境の変化・社会課題

- グローバル化による資源獲得競争の激化
- 新興国市場での中間所得層の拡大
- 多様化する消費者ニーズ
- 安全・安心志向の高まり



戦略の方向性

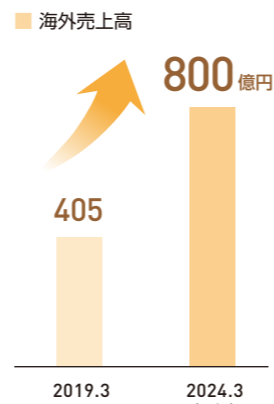
重点4地域での収益基盤確立

現在展開している海外拠点のうち、市場規模、市場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、特に注力して事業展開を進めます。日本で培った素材を加工する独自技術で実現する高品質 (JAPAN Quality) を強みとして、各国でカルビーブランドの浸透を図り、事業の拡張を進めます。海外事業においては、中期経営計画最終年度で海外売上高800億円、海外売上高比率25%を目標としています。

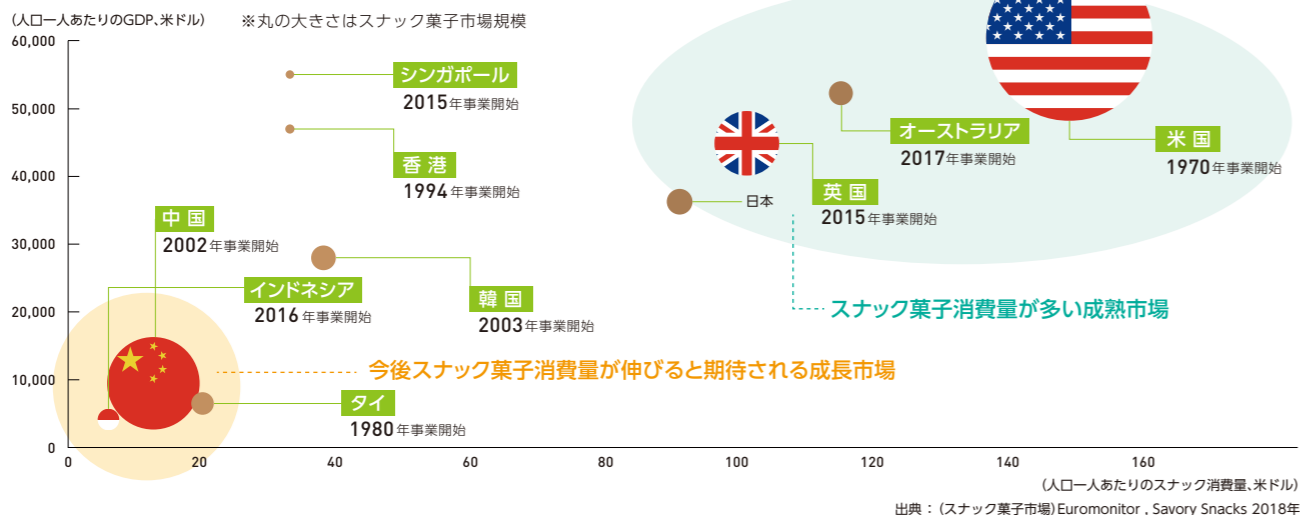
具体的な施策

カルビーブランドの浸透と販路の拡大

| | |
|--------|---|
| 北米 | <ul style="list-style-type: none"> JAPAN Qualityを武器としてブランド浸透、新ブランドの創出を図る 売り場の拡張、Eコマースチャネルへの拡大 |
| 中華圏 | <ul style="list-style-type: none"> インバウンドの需要を活用した認知の拡大 Eコマースパートナーとの連携強化 オフラインの売り場の最適化 |
| 英国 | <ul style="list-style-type: none"> Calbee (UK) LtdとSeabrook Crisps Limited (以下、Seabrook) との組織の最適化、効率化 Calbee by Seabrookの浸透 (日本のカルビーの商品づくりとSeabrookブランドの融合) |
| インドネシア | <ul style="list-style-type: none"> トラディショナルトレードへの配荷を促進 ポテト系スナックのラインアップ拡充 |



海外のスナック菓子市場とカルビーグループの事業展開



新規事業

新たな食領域での事業確立

既存事業のスナック菓子、シリアルで培った強みを活用し、新たな食領域での事業の確立を目指します。特に馬鈴しょ関連事業における垂直統合型のバリューチェーンを活かしたサービス型事業の展開や、自然素材の加工技術を応用した食領域の拡大に取り組みます。

具体的な施策

| | |
|---------------|---|
| 素材起点での新事業の確立 | <ul style="list-style-type: none"> 内部、外部資産 (OEM等) を活用し、総菜、中食などの領域に拡張 |
| 新たな素材加工技術の確立 | <ul style="list-style-type: none"> 原料素材の拡張と素材の持つ機能・栄養素を失わずにおいしく加工できる新技術を確立 |
| 新たな収益獲得モデルの構築 | <ul style="list-style-type: none"> 馬鈴しょ関連事業から派生したサービス型 (栽培技術コンサルティング、農場運営サポート等) の多様な収益モデル事業を創出 |



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

具体的な施策

| | |
|--------------------------|---|
| グローバル対応力強化に向けた人財育成と仕組み構築 | <ul style="list-style-type: none"> 全員活躍と自立的実行力を持つ次世代リーダーの育成 グループ内の人財交流促進・育成によるガバナンス強化 Digital Transformationを推進する人財の育成強化 ダイバーシティ&インクルージョンの推進 働き方改革によるパフォーマンス向上 |
| 持続的成長を支えるR&D機能強化 | <ul style="list-style-type: none"> 海外進出や新規事業拡大加速のための、R&D機能強化や拠点設置の最適化を推進 オープンイノベーションの活用やアジャイル型商品開発の仕組み構築 |

社会共創

持続可能社会の実現

具体的な施策

| | |
|------------------------|--|
| 生産者とのパートナーシップの更なる緊密化 | <ul style="list-style-type: none"> 高品質な国産原料の調達量増加のため、農業基盤の維持・活性化に向けた農業活動への支援 |
| 顧客との継続的関係の深化・進化 | <ul style="list-style-type: none"> フードコミュニケーションとしての食育活動、工場見学によるお客様との関係性の維持向上 |
| 地域社会への貢献を軸とした社会貢献活動の推進 | <ul style="list-style-type: none"> 食へのアクセスが困難な弱者への支援など、豊かで活気あふれる地域社会の形成のための貢献 |
| 持続可能なサプライチェーンへの取り組み推進 | <ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガスの排出量削減の取り組み 賞味期限延長や資源有効活用によるフードロスの削減 人権と環境に配慮した調達の推進 |

ペプシコとの連携

国内、海外でペプシコとの連携強化

当社とPepsiCo, Inc. (以下、ペプシコ) (当社株式を20%保有、戦略的提携契約を締結) の両社が持つ事業基盤や資源を活用し、新たな事業提携による連携強化を模索します。具体的には、国内ではフリトレブランドの追加投入や積極販売、海外ではペプシコの販売網を活用、さらに、サステナビリティに関する取組みの情報共有と技術連携などの検討を進めます。

特集 海外事業

～重点4地域での
収益基盤の確立に向けて～

インバウンド消費を 起点とした 接点戦略 中華圏

海外事業の展開は中期経営計画において重要な課題であり、重点4地域（北米、中華圏、英国、インドネシア）での事業拡大を図ります。中でも、最大の売上高を誇る中華圏は、目標達成における大きな鍵を握っています。中華圏におけるカルビーのブランド資産を活かした、お客様との多様な接点戦略により、収益基盤の確立を目指します。



役員メッセージ

中華圏における事業展開は、インバウンド消費を起点としてEコマース、そして小売店舗に流通させるというモデルで、売上を拡大させていきたいと考えています。中華圏では、「フルグラ」「じゃがポックル」をはじめとしてカルビーの商品、企業に対する認知度が高く、カルビーブランドに対するロイヤルティの高さが我々の強みです。今後もさらにブランド資産を強化すべく、複数の接点におけるファンづくりを徹底します。日本から中華圏、そして全世界へとカルビーのファンを増やしていきたいと考えています。



執行役員
海外カンパニープレジデント
筈 啓英

経営基盤

中華圏を熟知したプロフェッショナルがマーケティング、プロモーション活動を行い、日本からは主に全社的な視点からマーケティング面での支援を行って連携を図っています。今後は、人材育成を強化し、さらに強固な基盤づくりをしていきます。

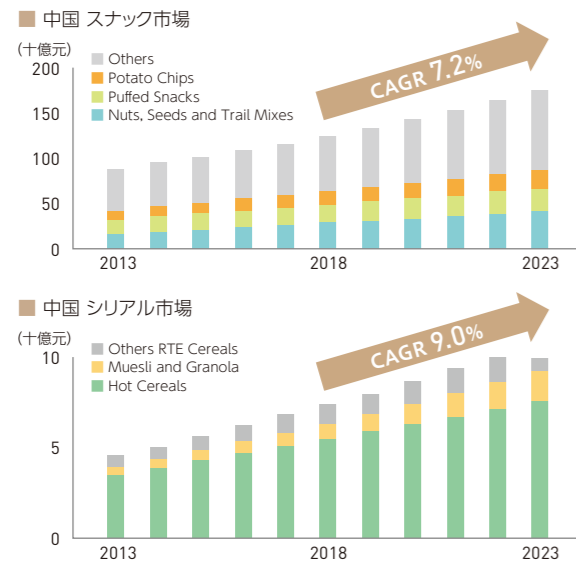


Calbee E-commerce Limitedの
小松社長(左から3番目)と従業員

市場可能性

～世界最大級の成長市場～

中国は、世界最大級の消費財市場として注目されているとともに、世界第2位のスナック菓子市場でもあり、シリアル市場はすでに日本を超える1,000億円以上の規模があります。スナック菓子市場、シリアル市場ともに今後継続的に伸びていくことが見込まれています。さらに、中華圏におけるEコマース市場は世界最大の規模を誇り、近年の伸長率も高いことから、Eコマースでの販売には大きな可能性があります。



出典:Euromonitor,2019年以降はすべて予測値

ブランド資産

～ブランド力を武器に展開～

日本観光ブームを背景として、2015年頃から訪日外国人によるインバウンド消費の増加が顕著となりました。これを好機と捉え、「フルグラ」「じゃがポックル」などをEコマースで積極的に展開しています。中国Eコマース最大手のアリババが毎年11月に実施する最大のセールイベント「独身の日」において、「フルグラ」売上高はシリアル部門で2年連続No.1を記録、2019年3月には、お客様からの支持の高さや売り場の楽しさが評価され、サイト運営が優れている店舗としてカルビー越境Eコマース旗艦店がアリババから表彰（OPERATIONAL EXCELLENCE AWARD）されました。



「OPERATIONAL EXCELLENCE AWARD OF FY2019」表彰式



接点戦略 ～コミュニケーションによるファンづくり～

訪日の際のインバウンド消費を起点に、越境Eコマース、一般Eコマース、小売店舗、SNS等の接点でお客様とコミュニケーションを図り、カルビーの認知度を高め、中華圏におけるファンづくりを促進していきます。

ビッグデータを活かしたチャネル戦略

越境Eコマース※1においてはインバウンド消費からの流入による“指名買い”、一般Eコマース※2では他商品購入の際の“ついで買い”がされており、お客様の属性も異なります。アリババの提供するビッグデータを活用し、それぞれのお客様、購買動機に合わせた最適なコミュニケーションを図っていきます。

| 越境Eコマース | 商品 | 一般Eコマース |
|-----------------------|----|------------------|
| 配合、パッケージなどは日本規格と同様 | | 中国食品基準に合わせる必要がある |
| 海外の商品を好む若者中心 | 顧客 | 全方位 |
| 指名買い商品の販売促進、新商品のテスト販売 | 役割 | 有力商品の販売促進 |

※1 越境Eコマース…国境を超えた国際的な電子商取引
※2 一般Eコマース…国内(本報告書では中国国内)における電子商取引

インフルエンサーマーケティング

中国のSNSにおいて絶大な影響力を持つKOL(Key Opinion Leader)を活用した情報拡散により、各ターゲットへの効果的なコミュニケーションに取り組んでいます。

お客様とのコミュニケーション

イベントなどを通じてお客様との直接的なコミュニケーションを図り、ファンづくりに取り組んでいます。

2018年11月
「安心して若者をカルビー商品で注目させる」動画を投稿、累計約1,600万回再生を記録。オンラインとオフラインを融合した関連イベントを杭州のショッピングモールで実施。

2019年6月
上海で親子向けの「フルグラ」試食・食育イベントを実施、2日間で5,000名が来場。ワーキングマザーへの認知拡大と理解促進を狙う。



自分好みの「フルグラ」を食べられる試食コーナー



お客様が「MYフルグラ」を作るDIYワークショップ

財務戦略

持続的な成長に向けて、新規事業基盤の獲得やM&Aなど長期的な視野で成長分野への積極的な投資を行っていきます。この投資を支えるために、国内営業利益率に焦点を当てた施策に取り組み、国内既存事業のさらなる収益性を高めることで、安定したキャッシュフローを創出していきます。

役員メッセージ

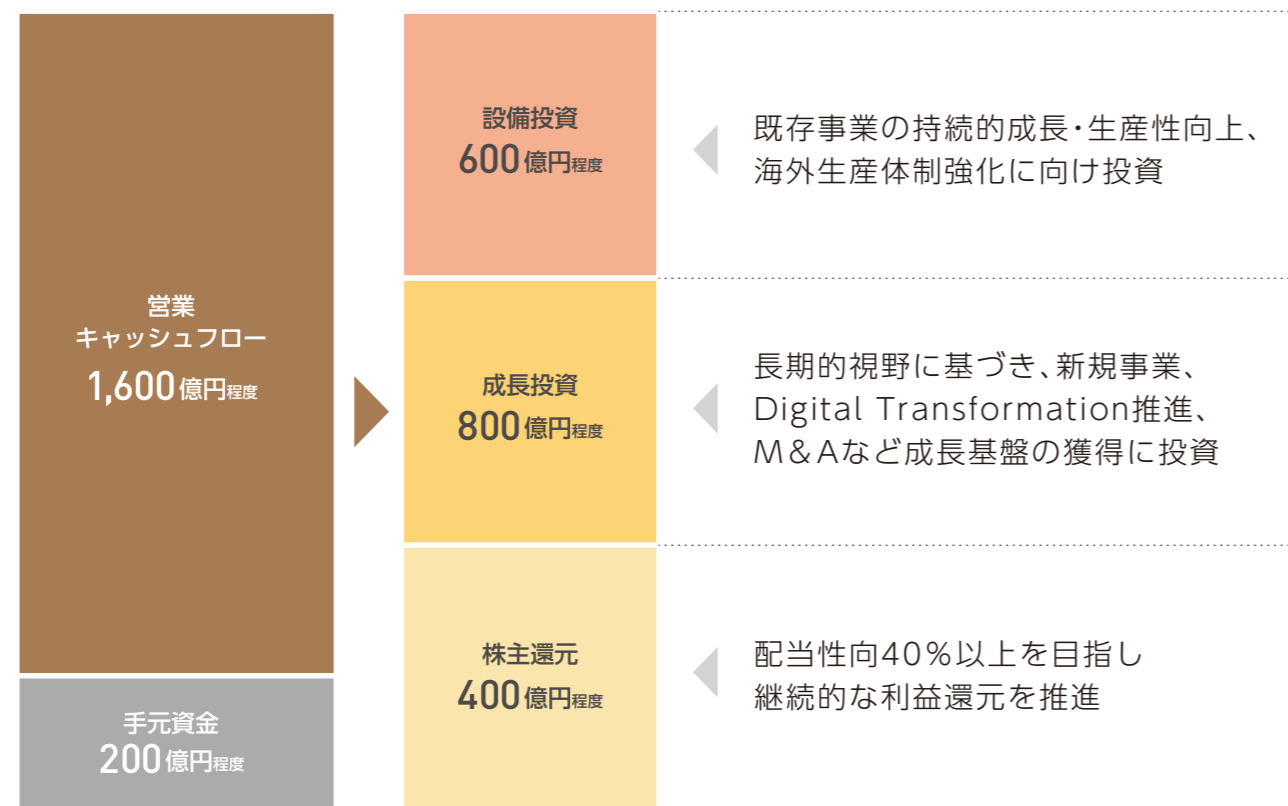
中長期的な成長のためには、既存事業の生産性向上のための投資と海外事業および新たな食領域への積極的な投資が必要です。株主還元も継続的に充実させていき、さらに、成長分野への投資によって持続的な成長を続け、株主価値を上げることが企業の使命だと考えています。

これまでは国内既存事業を中心に原価改善を進め、利益成長を遂げてきました。しかしながら、国内スナック市場は成熟期を迎え、加えて、原材料費、物流費などのコスト上昇が逆風となっています。今後は新たな施策に取り組み、生産性を上げることで、国内既存事業の収益性をさらに高めるとともに、海外拠点の確実な成長により、成長分野への投資を支えるキャッシュフローを創出していきたいと考えています。



専務取締役
菊地 耕一

■ 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)



(百万円)

| | 2019年3月期実績 | 前期比 (%) | 2020年3月期計画 | 前期比 (%) |
|--------|------------|---------|------------|---------|
| 売上高 | 248,655 | △1.2 | 258,000 | +3.8 |
| 営業利益 | 26,964 | +0.5 | 27,000 | +0.1 |
| 経常利益 | 27,432 | +4.8 | 26,500 | △3.4 |
| 特別損益 | 1,037 | — | △500 | — |
| 当期純利益* | 19,429 | +12.1 | 17,500 | △9.9 |

*親会社株主に帰属する当期純利益

2019年3月期総括

2019年3月期の売上高は、ベーカリー子会社の売却影響*を除くと、実質ベースで4.3%の増収となりました。国内事業においては、主力のポテトチップスや個食スナックの新商品などを中心に売上が伸長しました。海外事業においては、英国のポテトチップスSeabrook Crisps Limitedの事業買収や中華圏における「フルグラ」の販売拡大が売上増加に貢献しました。

営業利益は、増収効果や北米事業でのコスト改善などがあったものの、国内の包材費などの原材料費や動力費、物流費などのコスト上昇が影響し、ほぼ前期並みとなりました。

当期純利益は、販促ツールの製造・販売を行う子会社の全株式を譲渡したことによる特別利益を計上し、二桁の増益となりました。

*2018年4月にベーカリー子会社株式を譲渡

2020年3月期計画

2020年3月期は5年間の中期経営計画の初年度として、国内既存事業の強化、海外事業の拡張に取り組み、増収増益を目指します。

国内事業においては、前期からの物流費や包材費などの継続的なコスト上昇に対応すべく、一部スナック菓子の価格改定や規格改定を実施します。また、多様なニーズに応えた品揃えを強化し、引き続き売上成長を目指します。シリアルは、「フルグラ」に加えて多様なライフスタイルを支える新たな商品ブランドにより多様化を図り、顧客層の拡大を図ります。さらには、国内既存事業の利益率向上に向けて、自動化や省力化、AIの活用などを推進し、生産活動の効率改善に取り組んでいきます。

海外事業においては、北米、中華圏、英国、インドネシアを重点地域と位置付け、新商品の投入とブランドの浸透を推進するとともに、販売強化を図り、事業拡張に注力していきます。

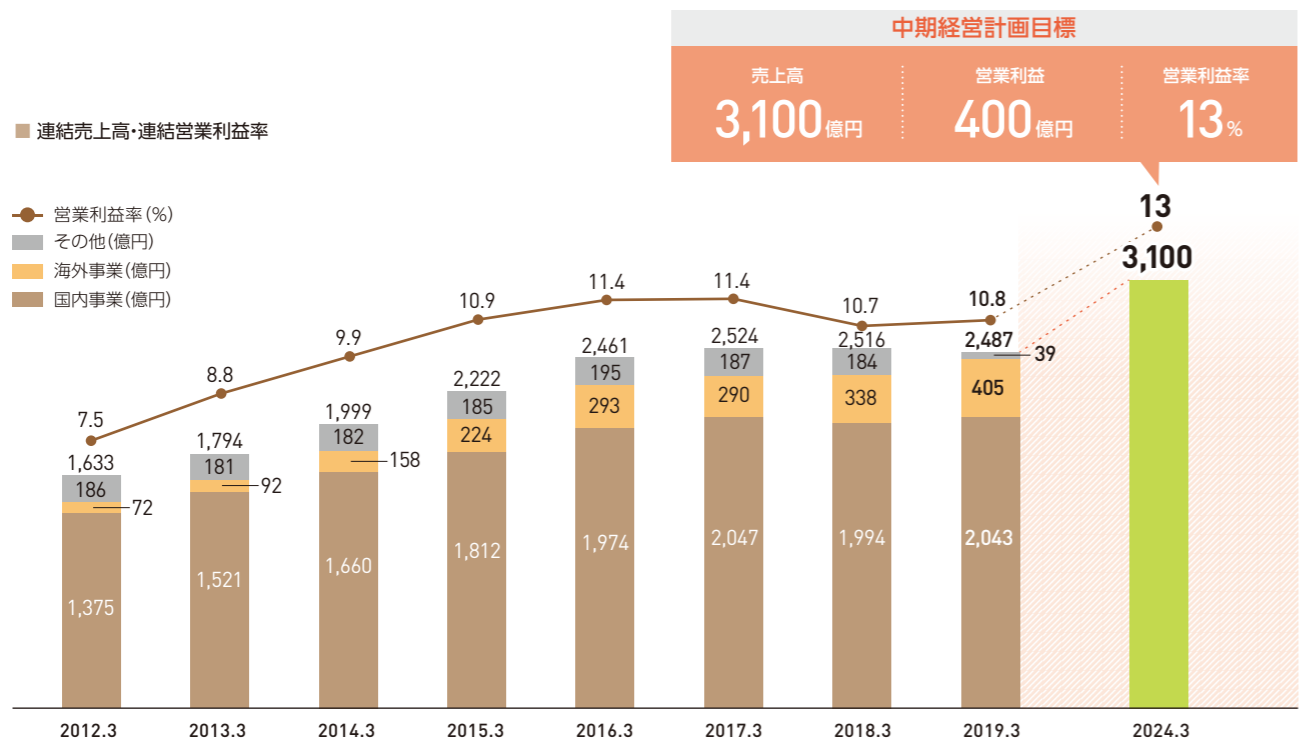
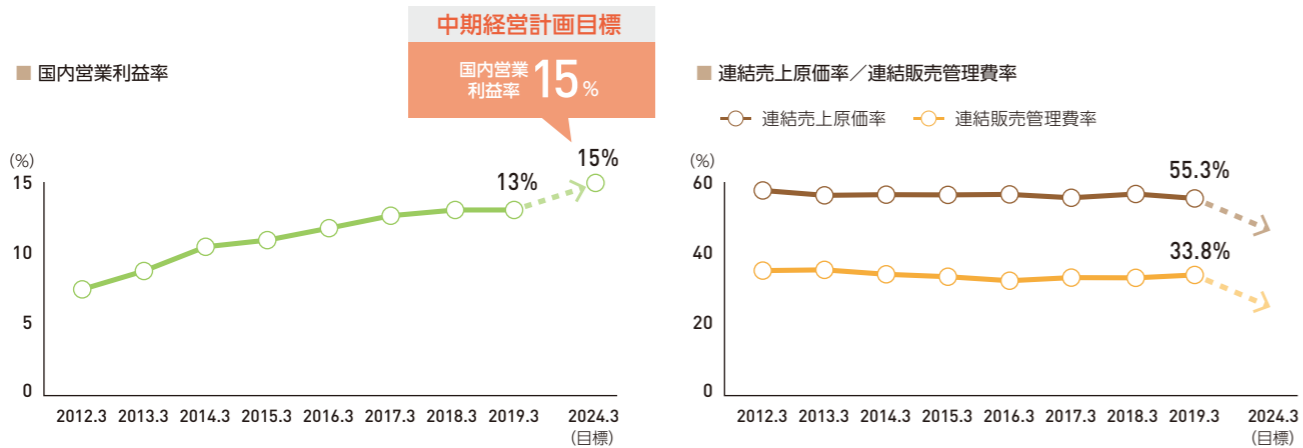
1 国内営業利益率15%達成に向けて

これまでの営業利益率の改善

これまでに営業利益率が大きく上昇した背景には、当時は国内工場の稼働状況に改善の余地があり、生産数量を拡大することで収益性の改善に繋がったことが大きな要因の一つとしてありました。しかしながら、現在、主力のポテトチップス工場はほぼフル稼働に近い状況となり、既存事業は臨界点を迎え、収益維持期に入っていると言えます。今後さらに収益性を改善させていくためには、これまでの生産数量の増加中心の施策から、より利益率に焦点を当てた施策を実行していく必要があります。

今後の高収益実現のための取組み

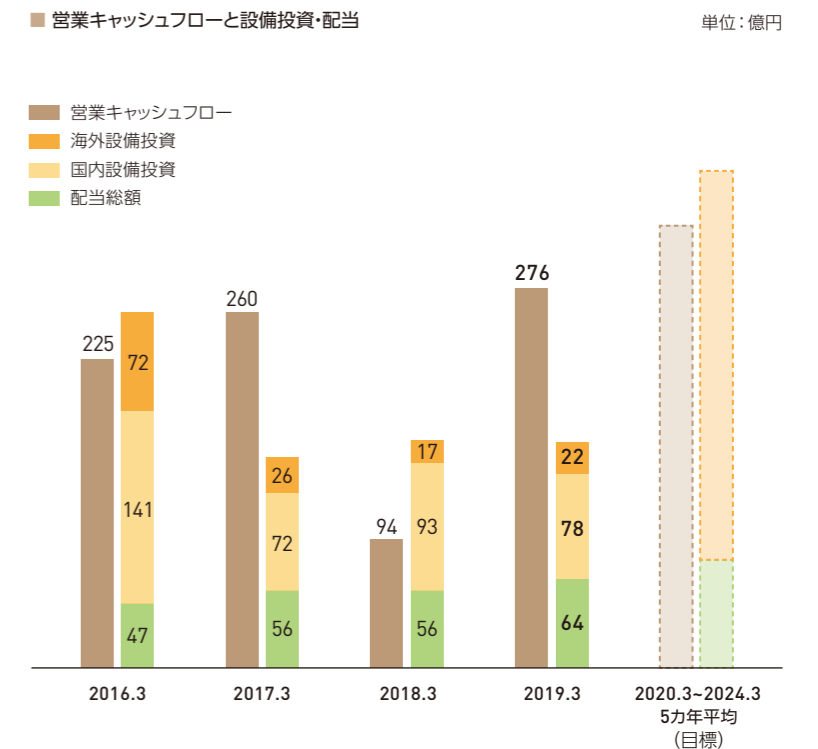
成長分野への投資の原資とすべく、国内事業はさらなる高収益の実現に注力します。原価、販売費および物流費などのコスト改善を図り、現在の国内営業利益率13%（2019年3月期実績）から15%の達成（2024年3月期目標）を目指します。全社レベルでのSCM（サプライチェーンマネジメント）連携の強化により生産・在庫の最適化を図るとともに、生産体制の自動化、省人化などによる効率性の向上に取り組めます。また、販売費の効果的なコントロールや流通改革にも取り組んでまいります。



2 成長に向けた投資

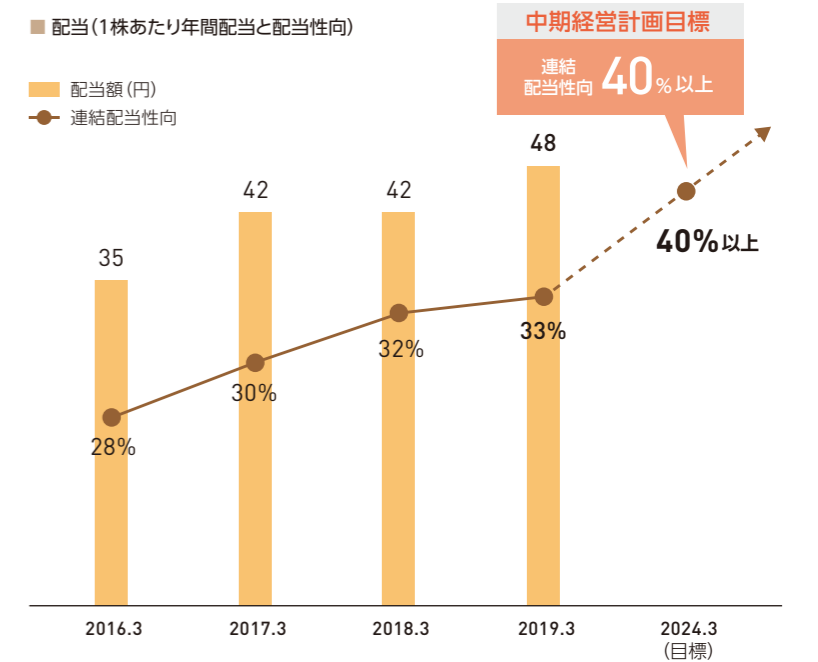
既存事業の強化や成長基盤の獲得に向けて、今後も積極的に投資を行う考えです。設備投資については、国内工場ラインの自動化、省人化と、海外の生産体制強化に向けて投資していきます。成長投資については、新規事業基盤の獲得やM&Aなど、長期的な視野で投資機会を検討していきます。基本的には、安定した営業キャッシュフローから創出されたキャッシュと手元資金を原資としますが、優良な投資案件やM&Aがあれば、機動的な資金調達も検討します。

また、投資案件の実行にあたっては、資本コストを目安にハードルレートを設定し投資審査会において事前審議を行い経営委員会で決議します。一定規模以上の案件では過半数の社外取締役で構成される取締役会において決議するなど、ガバナンス体制を整えています。



3 株主還元

株主還元については経営の重要課題のひとつとして認識しています。これまでも収益性の向上や財務体質の強化を図りながら、1株あたり配当額、連結配当性向ともに着実に上昇させてきました。今後は連結配当性向40%以上を中期的な目標として、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。



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

「ブランド・ジャパン2019」 フレンドリー部門※

消費者が評価するブランド価値評価のフレンドリー部門で、食品、飲料企業のトップに選ばれました。

※日経BPコンサルティング実施
コンシューマー市場(BtoC編)の因子別評価「フレンドリー」



フードコミュニケーション

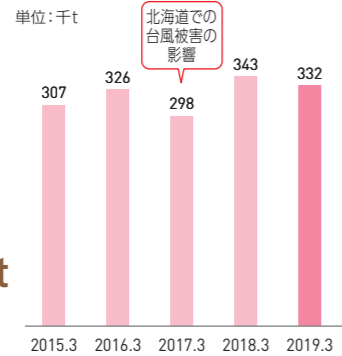
未来ある子どもたちの健やかな成長のために、食を扱う企業の責任として、食育や工場見学を行っています。



共創を通じた自然の恵みと豊かさの継承

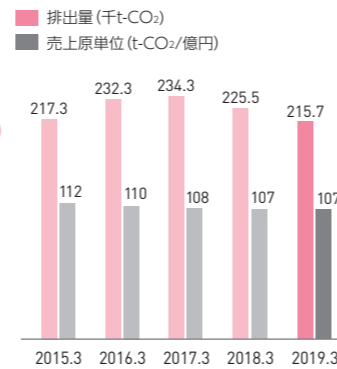
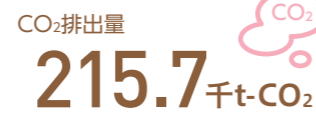
国内馬鈴しょ調達量

国内全体では馬鈴しょの作付面積、収穫量ともに減少している中で、産地の多様化とパートナーの開拓により、安定的な調達に努めています。



CO₂排出量 国内カルビーグループ

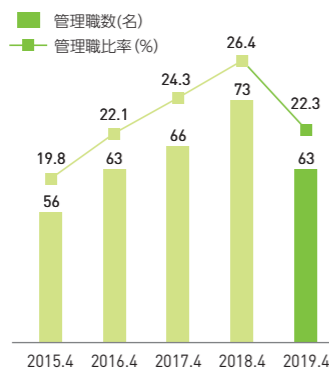
温室効果ガスの排出削減に向けて工場の生産性向上、原油からその他エネルギーへの転換などに取り組んでいます。



多様性を活かし全員が活躍する環境

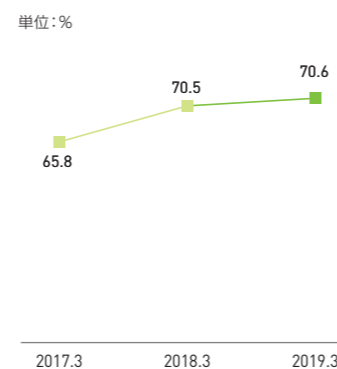
女性管理職比率 カルビー株式会社

多様性の1つとして女性管理職比率を30%(2022年3月期)とすることを目指しています。



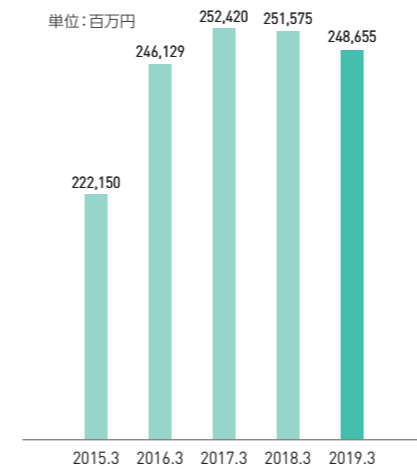
年次有給休暇取得率 カルビー株式会社

ライフワークバランスの充実を図り、全員がイキイキと働ける環境づくりのため、有給休暇の取得を促進しています。

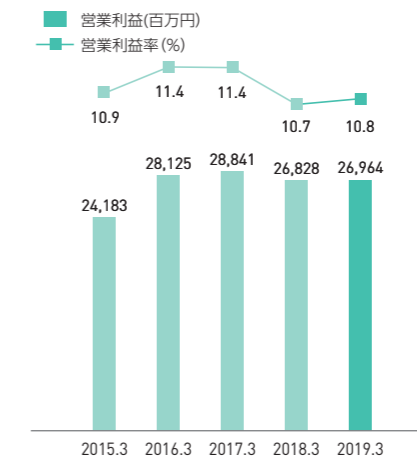


持続的成長と高収益体質の実現

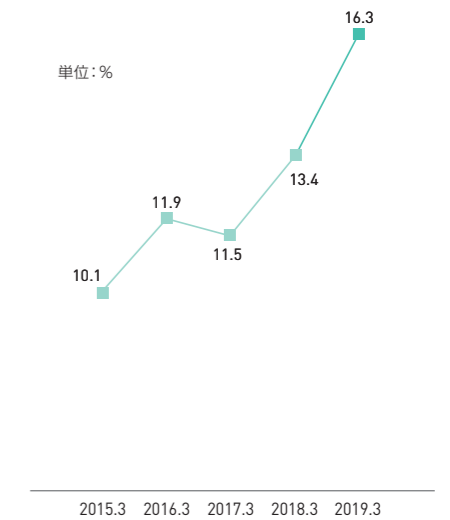
売上高



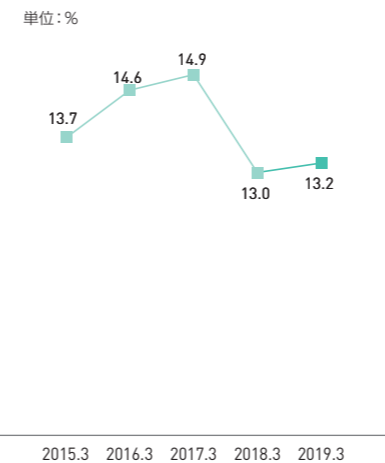
営業利益・営業利益率



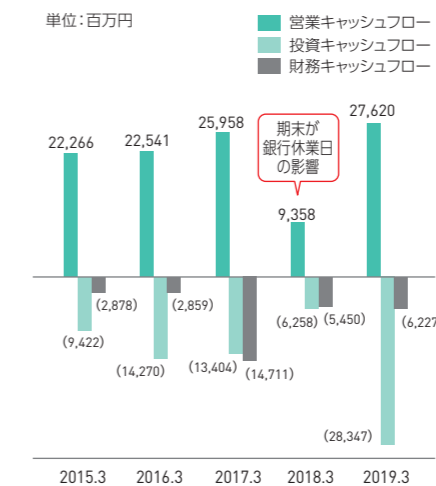
海外売上高比率



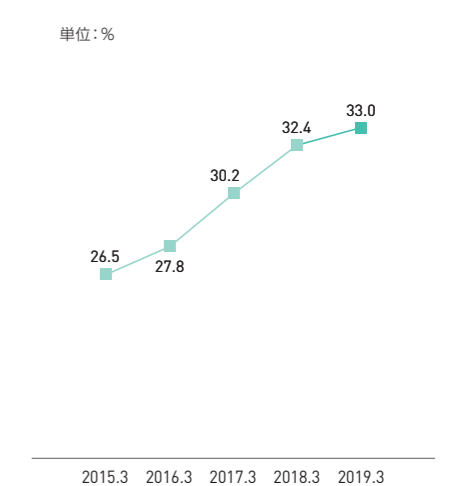
ROE


















キャッシュフロー



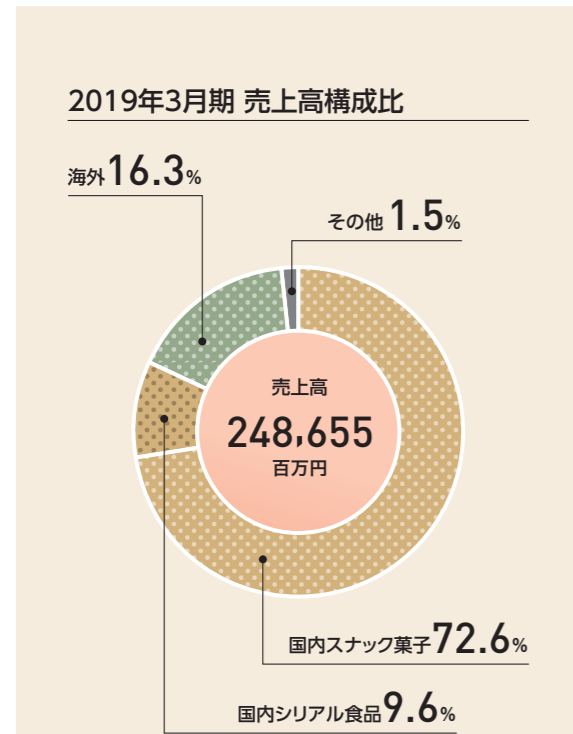
連結配当性向



事業トピックス

| | 2019年3月期 4~6月 1q | 7~9月 2q | 10~12月 3q | 1~3月 4q | 2020年3月期 4~6月 1q | |
|------|---|--|---|---|--|---|
| 国内事業 | <p>[4月] パンおよび菓子類の製造販売会社 ガーデンベーカリー(株)の株式一部譲渡</p> <p>[4月] 「じゃがりこ」ブランドの新素材スナック 「とうもりこ」発売</p>  | <p>[7月] 「じゃがりこ」ブランドの新素材スナック 「えだまりこ」発売</p>  <p>[9月] 販促物の制作および販売会社 カルネコ(株)の全株式譲渡</p> | <p>[10月] 新品種の馬鈴しょ「ぼろしり」※を使ったポテトチップス発売</p>  <p>※カルビーグループが10年以上かけて独自に開発した初めての品種。ポテトチップス加工に最適で病気に強い</p> | <p>[10月] 「♥JPN(ラブジャパン)」47都道府県の味のポテトチップス発売 (第1弾10月、第2弾1月、第3弾3月)</p>  <p>[11月] 食感の変化にこだわったカルビー史上最厚級のポテトチップス「ポテトデラックス」発売 (新潟県・長野県限定)</p>  | <p>[3月] スタンディングパウチ型※ 「じゃがりこサラダbits」発売 ※チャック付きの自立型パッケージ</p> <p>[3月] 新品種の馬鈴しょ 「なつがすみ」出願受理</p>  | <p>[6月] 栄養機能食品 「Granola+ (グラノーラプラス)」(シリアルの新ブランド) 発売</p>  <p>[6月] フードロス削減や作業効率改善に向けてポテトチップスの賞味期限を延長</p> <p>[6月] 「ポテトチップス うすしお味」リニューアル発売 食塩使用量を約5%(年間)削減</p> |
| | 海外事業 | <p>[4月] インドネシア コーン系スナックの新商品 「KrisBee Krunchy」発売</p>  <p>[4月] 中華圏 「フルグラ」中国国内Eコマース(一般Eコマース)での販売開始</p> | <p>[7月] 北米 オーガニック素材にこだわった 「Harvest Snaps Organic」発売</p>  <p>[8月] 中華圏 京都工場における「フルグラ」生産、中国への出荷開始</p>  | <p>[10月] 英国 ポテトチップスの老舗メーカー Seabrook Crisps Limitedの事業買収</p>  <p>[11月] 中華圏 アリババが運営するT-mallにて「独身の日」の「フルグラ」売上がシリアル部門2年連続第1位</p>  | <p>[10月] 北米 豆系スナックの新商品 「Popper Duos」発売</p>  | <p>[12月] インドネシア ポテトチップスの生産ライン増設</p>  <p>[2月] オーストラリア 豆系スナック 「Harvest Snaps Black Bean」発売</p>  |

事業概況

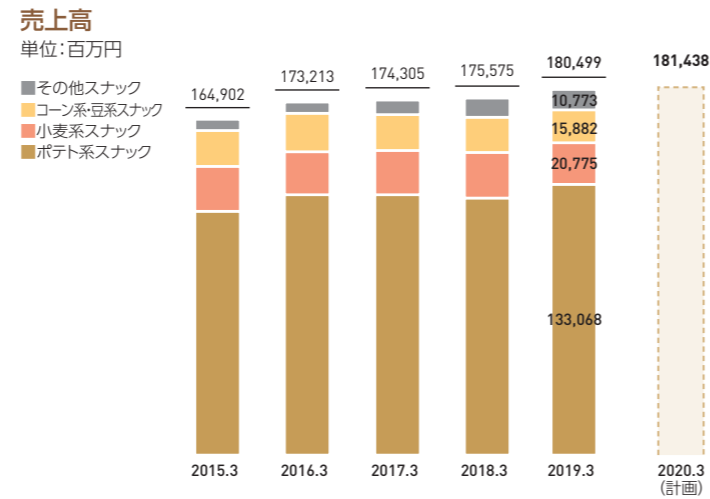


主としてポテト系、小麦系スナック、コーン系・豆系のスナック菓子及びシリアル食品の製造販売を行っています。

国内においては、スナック菓子市場で50%以上のシェアを有し、特に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、シリアル市場においてもトップシェアを誇っています。

海外においては、現在9つの国・地域で展開しており、国内で培った自然素材の加工技術を活かして現地の消費者のニーズに合わせたスナック菓子・シリアル食品の製造販売を行っています。

国内スナック菓子



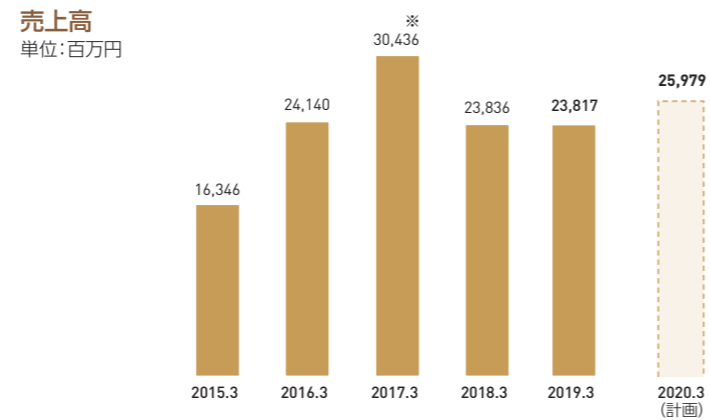
2019年3月期の実績

国内スナック菓子の売上高は、180,499百万円(前期比2.8%増)となりました。ポテトチップスは十分な馬鈴しょの確保とともに、増量キャンペーン等の積極的な販売活動を行った結果売上が拡大しました。また、個食サイズの新商品「とうもりこ」および「えだまりこ」がTVコマercialの展開とともに全国発売を開始し、「じゃがりこ」が増収となりました。一方「Jagabee」、小麦系スナックおよびコーン系・豆系スナックは、ポテトチップスの需要増の反動からの回復が弱く、売上が減少しました。

2020年3月期の取組み

- ・ポテトチップス等の一部の商品の価格改定、規格改定の実施
- ・「じゃがりこ」のマーケティング施策強化
- ・食感バリエーションや新たな食シーンなど多様なニーズに応える品揃えを強化

国内シリアル食品



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



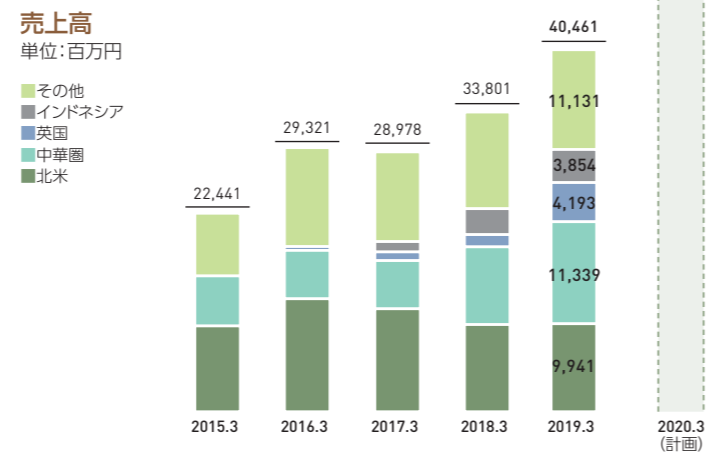
2019年3月期の実績

国内シリアル食品の売上高は、23,817百万円(前期比0.1%減)となりました。国内の新規顧客開拓に向けた「フルグラ」のSサイズや個食サイズのラインアップの拡充とともに、「フルグラ 糖質オフ」のリニューアルや期間限定品の投入等を継続的に実施したものの、需要の底上げには至りませんでした。

2020年3月期の取組み

- ・機能性、携帯性に着目した新規グラノーラ商品の投入
- ・中容量サイズのラインアップ拡充によるリピート購入促進

海外



2019年3月期の実績

海外事業の売上高は、40,461百万円(前期比19.7%増)となりました。北米においては、オーガニック豆を使用した「Harvest Snaps」の販売を開始するも、導入が遅れたことにより、売上が伸び悩みました。中華圏では、「フルグラ」を越境Eコマースに加え、中国国内のEコマースで販売を開始し増収となりました。英国においては、2018年10月にSeabrook Crisps Limitedの事業を買収し、大幅に増収となりました。インドネシアでは、ポテトチップス「Potabee」やコーン系スナック「Krisbee Krunchy」の貢献等により増収となりました。

2020年3月期の取組み

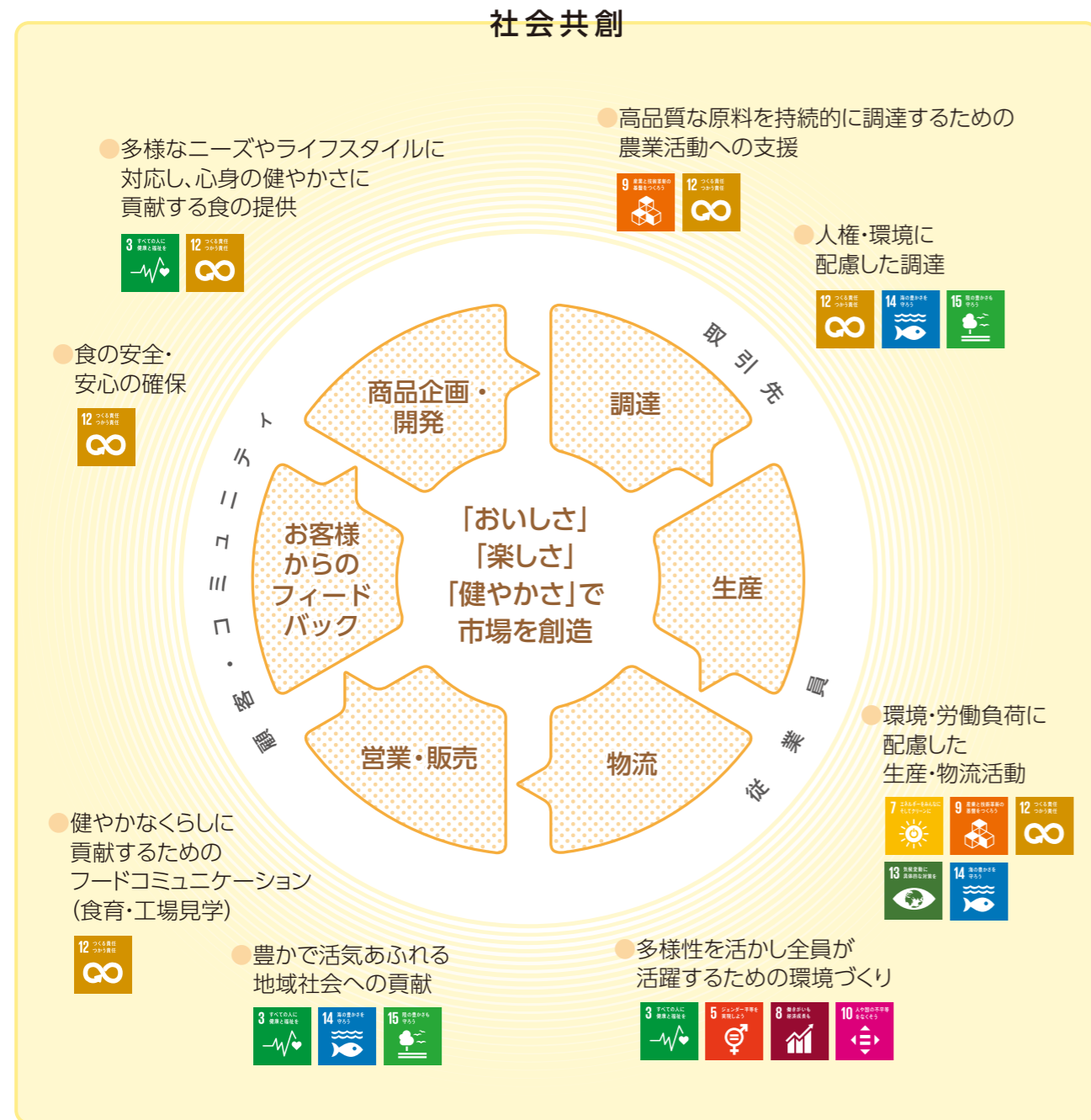
- ・北 米：大手顧客における「Harvest Snaps」の販促強化
新商品の継続的な投入とスナック菓子以外の商品拡充
- ・中 華 圏：Eコマースのプラットフォームを活用し、販売・マーケティングを強化
小売店舗向け販売の強化
- ・英 国：Calbee UKとSeabrookの組織統合によるコストシナジーと販売シナジーの追求
- ・インドネシア：ポテトチップス新商品発売などによる工場稼働率改善
原材料費などの原価低減

価値創造
トップメッセージ
目指す姿と成長戦略
事業活動と成果
サステナビリティ
経営基盤
データセクション

社会共創 ～サステナブル経営による価値創造～

カルビーグループは、中長期的な視点で、地球、地域、社会、経済などの企業を取り巻く環境の変化や課題を捉え、社会との共創によるサステナブル経営を通じて、新たな価値を創造し続けていきます。

また同時に、ステークホルダーへの価値を提供し、国連が定めるSDGs(持続的な開発目標)の達成につなげていきたいと考えています。



カルビーグループが貢献できる課題



取組み事例

お客様の声を活用し商品が多様化

お客様相談室に寄せられた声を全社で共有し、商品の改善や開発に役立てています。「通常の『フルグラ』は甘みが強いので、甘さを抑えた商品が欲しい」というお客様の声から、甘くない、香ばしいおいしさが特長のグラノーラが2019年9月(予定)に発売されます。



ポテトチップスの賞味期限を延長

バリューチェーン全体でのフードロス削減とお取引先様や売り場での作業効率改善を目指し、ポテトチップスの賞味期限の延長および、「年月」表示への変更を2019年6月1日製造分から実施しました。



物流の労働負荷低減への取組み

深刻なドライバー不足や物流作業の負荷増加などへの社会課題に対応するために、物流部門ではさまざまな施策に取り組んでいます。

お客様・お取引先様と課題を共有し改善することで、ドライバーの待機時間の短縮や付帯作業などが50%削減されました。また、京都工場では自動フォークリフトを導入し、商品の移動や保管作業の無人化を実現しました。



「工場間一体省エネルギー事業」を協業により推進

当社は、キャノン株式会社、久光製薬株式会社とともに、東京ガスグループと協業して、「3万kW級のガスコージェネレーションシステムを中心とする『清原スマートエネルギーセンター』による工場間一体省エネルギー事業」に参画し、2019年度内に利用開始予定です。

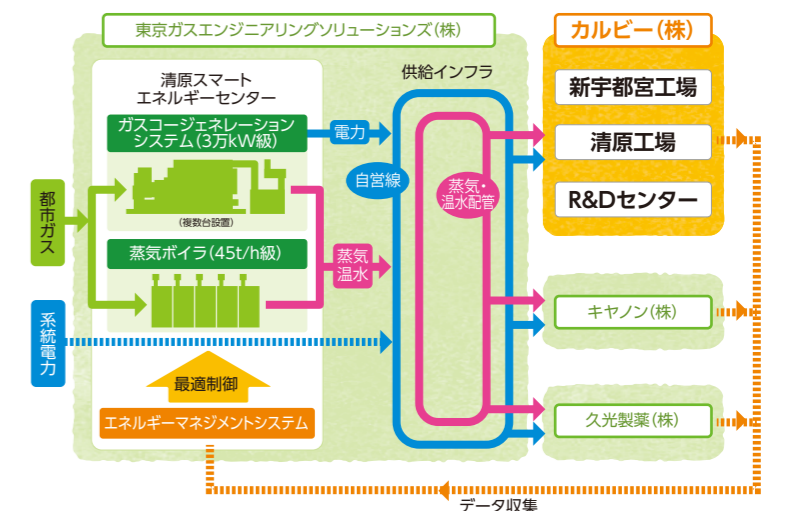
異業種複数事業所向けに電力と熱(蒸気や温水)を合わせて供給する「工場間一体省エネルギー事業」は、国内初の試みとなります。

近接する業種の異なる7事業所がエネルギーの供給システムを共同利用することで、それぞれの事業所が単独では実現できない規模の環境負荷軽減が可能となり、約20%の省エネおよびCO₂排出量の約20%削減*が見込まれます。さらに、停電時でもエネルギーの安定供給が可能となり、BCP(事業継続計画)の強化が期待されます。

*カルビー、キャノン、久光製薬の3社が、7事業所において2015年度に排出したCO₂の3社合計値に対する削減率。約▲23,000t/年。



電力と熱(蒸気や温水)の供給概要図

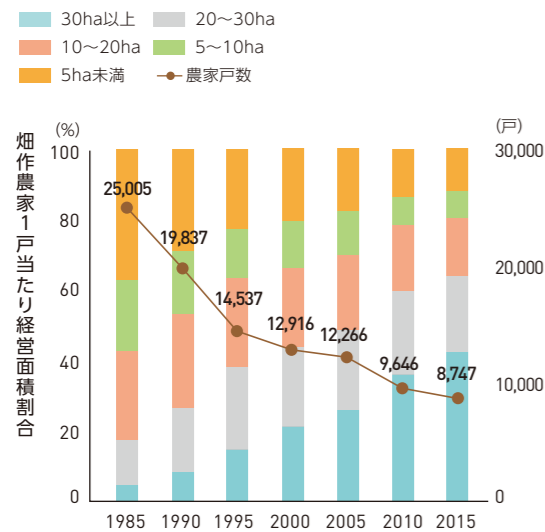


調達 ～サステナブルな馬鈴しょ調達～

都市部への人口流出や高齢化に伴う離農などにより、日本における農家戸数は減少を続け、1戸あたりの農地面積は大規模化しています。馬鈴しょ農家も例外ではなく、面積あたりの収穫量アップや作業の効率化・省人化が課題であり、これに対してカルビーグループではさまざまな施策を行っています。

今後はこの馬鈴しょ事業にて培った関連技術や専門性を活用し、農業に関わるコンサルティングや農作業代行など、サービス型の新しい収益事業モデルを創出していきます。また、これらの技術と専門性は馬鈴しょ以外にも応用が可能であり、馬鈴しょに続く作物の事業化にも挑戦していきます。

北海道の農家戸数と経営環境の変化

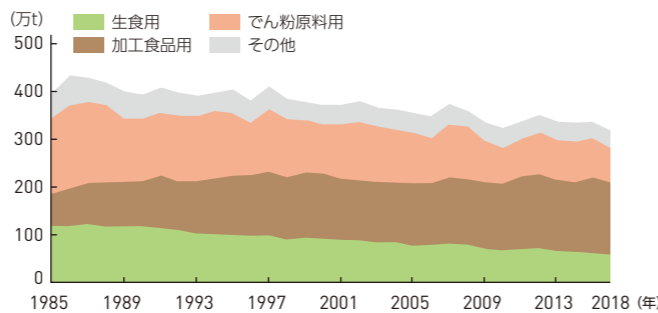


出典：農林水産省「農林業センサス」

カルビーグループ(国内)の馬鈴しょ調達量*(2019年3月期)



国内馬鈴しょ用途別需要動向



出典：農林水産省政策統括官付地域作物課調べ

役員メッセージ

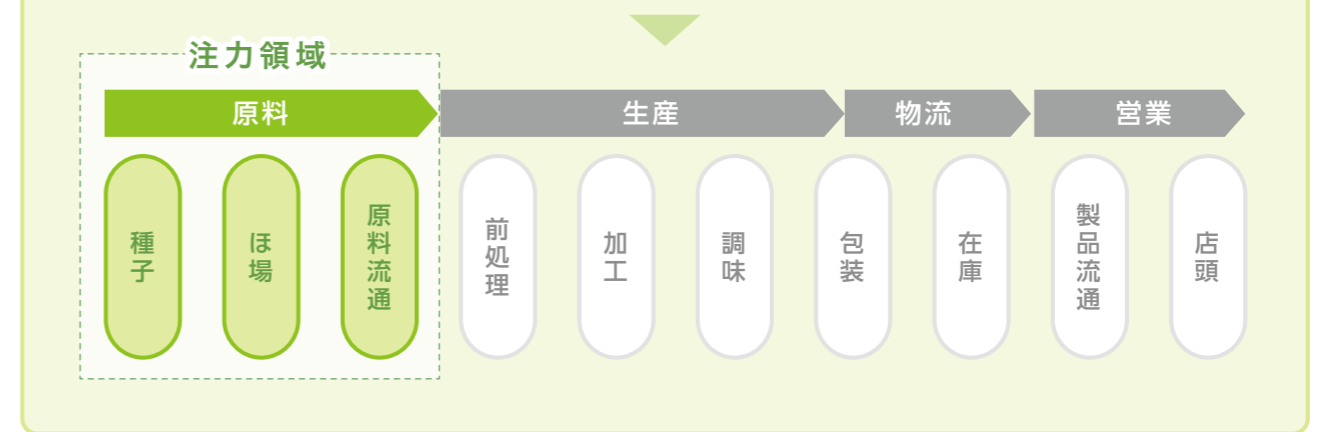
カルビーグループの馬鈴しょ調達の強みは、「生産者との直接のつながり」です。この関係により、互いの考え方や価値観、要望などが共有され、長きにわたって安定的な馬鈴しょ調達を実現してきました。ただ、課題はまだ多く残っています。中でも、地球温暖化による気象変動や農家戸数の減少、労働力不足は、将来への大きなリスクです。これらに対して、多角的に取り組みを実施していきます。新規産地の開拓による産地の分散や新品種の開発・普及、さらには先端技術の導入を行い、生産者と連携しながら、課題に取り組めます。その中でも、ITやAIなどの技術の普及は、これまでの馬鈴しょ生産に大きな変化をもたらす可能性があります。私たちも馬鈴しょの品質、収量ならびに作業性への効果を検証しながら、その普及の一翼を担っていきます。

生産者との関係をさらに深化させ、馬鈴しょ事業の発展を通じ、日本の農産物の大きな可能性を広げていきたいと思っております。



カルビーポテト株式会社
取締役 常務執行役員
植村 弘之

既存事業の強みを活かしたサービス提供



栽培技術のコンサルティング

カルビーポテトは、これまでも馬鈴しょの調達について、生産者、行政、大学、同業のメーカーなどと密なネットワークを構築し、さまざまな取り組みをしてきました。今後も最新技術の導入による馬鈴しょ生産の省人化、省力化および生産性向上を目指し、契約生産者とフィールドマン(馬鈴しょのスペシャリスト)との関係を深め、馬鈴しょの栽培設計から収穫・輸送までの生産工程についてコンサルティングを実施していきます。



フィールドマンによる育成サポート

ITによる栽培サポート

熟練した個々の生産者の知識と技能に支えられてきた馬鈴しょ栽培に、ITを取り入れることにより、省人化、省力化だけでなく、近年変化の激しい気象環境へも最適な対応をとることが可能になると考えています。カルビーグループでは、ほ場管理にこれらの技術を導入するとともに、契約生産者へも導入の有効性の理解を図り、技術の推進を行います。

コンサルティングとIT利用により、馬鈴しょ栽培・調達体制を進化させるとともに、サービス型の事業モデルを構築していきます。



人工衛星とITを使ったほ場管理

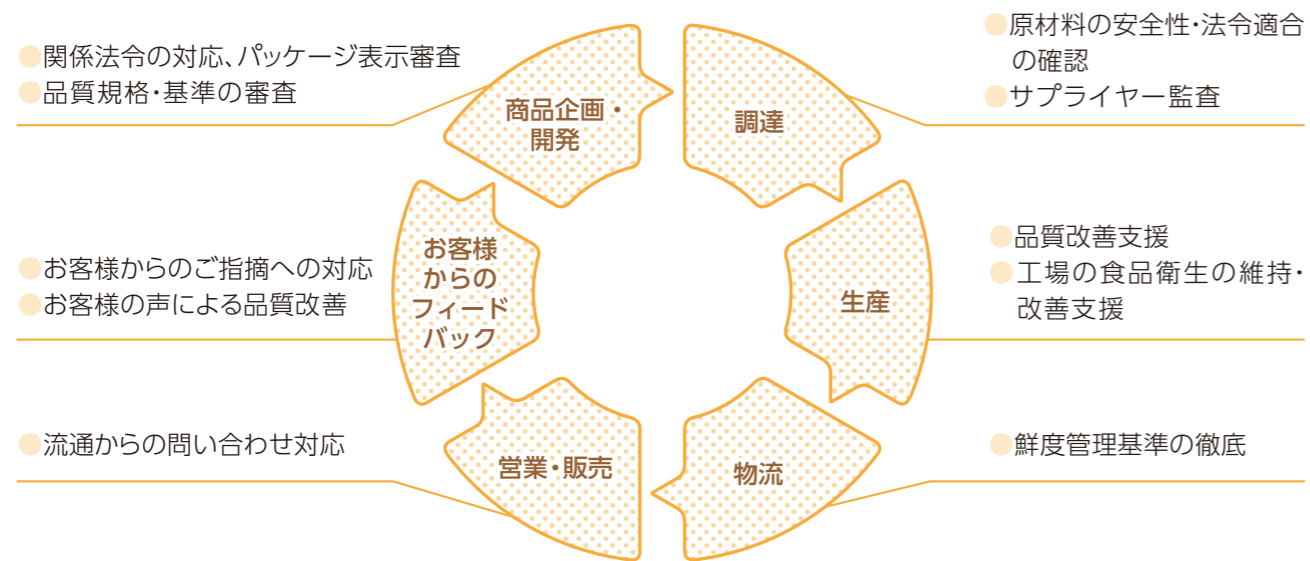


GPSを使った植付作業

品質 ～バリューチェーンを守る品質保証～

安全で安心な商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的責任であると考えています。生産者や調達先と連携し、原材料の調達、商品企画から生産、物流、販売までのバリューチェーン全体で、品質保証のための体制強化を行っています。また、お客様の声に常に耳を傾け、お客様からのご指摘削減に向けて内容を分析し、バリューチェーン全体で改善を図っています。

品質保証部門は社長直下の部門とし、品質が第一であるという考えを経営トップから発信しています。従業員一人ひとりがお客様の立場に立ち、お客様の信頼と満足を得られる商品を提供することを目指し、社内での意識向上に向けた取組みを継続的に行っています。



取組み事例

A・A・O活動

安全・安心を保証するためには、リスクを早い段階で洗い出し、現場レベルで迅速に対応することが重要だと考え、社員の品質保証に関する意識向上のための活動を行っています。その一つとして毎年全社で行っているのがA(安全)・A(安心)・O(おいしい)活動です。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、各部門での対応に活かしています。



お客様からの電話をモニタリングする伊藤社長



海外における品質保証

国内だけでなく海外のグループ会社、提携先工場に対する品質管理体制を強化しています。海外の工場に対しては、日本国内標準の食品衛生監査を実施し、日本の品質保証の考え方を適用しています。また、使用している海外からの原料についても定期的に監査を実施し、原料の段階から品質保証が担保できる体制を取っています。



人財 ～バリューチェーンを支える人財基盤～

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が必要です。このような人財を輩出し、その能力を十分に発揮し、活躍するための環境づくりに取り組んでいます。



役員メッセージ

カルビーグループが求める人財像は、「イノベーションを起こすことができる人財」です。それは、これまでのルールや思い込みを超えて視野を広げて行動し、新しい価値を生み出すことができる人財のことです。

こういった人財を支える取組みとして、以前より「全員活躍」の組織づくりを積極的に行っています。社内での円滑なコミュニケーションの促進、従業員のチャレンジやそのプロセスを評価する仕組み、時間や場所に制約されない働き方など、一人ひとりのやる気を促す制度がイノベーションのスタート地点となります。また、「全員活躍」の中心には、多様性の尊重、つまりダイバーシティの考え方があります。これまでのダイバーシティ施策は女性の活躍推進に重きを置いたものでしたが、今後は個の尊重による違いを活かし、多様性を強みとする組織への進化を目指します。

グローバルな視野と柔軟な思考を持ち、メンバーの多様性を尊重し、その違いを価値に変えることでイノベーションを起こす人財こそが、中長期的な成長を支えていくと考えています。



常務執行役員
CHRO(Chief Human Resource Officer)
人事総務本部 本部長

武田 雅子

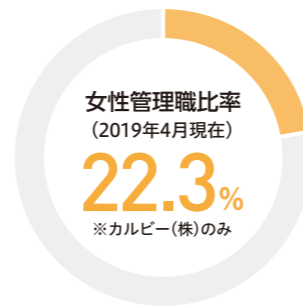
[全員活躍に向けた施策]

ダイバーシティ&インクルージョン

「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」という信念の下、ダイバーシティの最優先課題として従業員の約半数を占める女性の活躍推進に注力してきました。今後は、女性の活躍推進のみならず、多様性の理解促進と風土づくりのための施策など、個の多様性を活かし全員が活躍する組織づくりを行っていきます。

女性活躍推進

女性の従業員が約半数を占める一方で、ダイバーシティ推進・女性活躍推進をスタートした当初は、女性管理職比率は5.9%（2010年4月）でした。現在ではその比率は約4倍に向上しています。ダイバーシティを「理解」→「納得」→「行動」の3ステップで進めており、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などを行っています。



ダイバーシティ関連受賞・認定



VOICE

チャレンジ制度で貴重な経験

カルビーには自らの意思で新しい仕事にチャレンジできる制度があります。私は海外へのチャレンジ制度を活用し、入社6年目でインドネシアに海外トレーニーとして赴任しました。その後正式に出向となり、工場において品質や生産性向上のための業務を行っています。変化の大きいインドネシアでの仕事を通じて、これまでは想像できないような経験ができたと感じています。



PT. Calbee-Wings Food
(2019年6月現在)
久保沢 洋介

VOICE

時間より成果
充実した制度を活用

私は二度の育児休業取得後、Eコマースの得意先の営業窓口として復帰しました。現在は育児短時間勤務制度やテレワークを利用していますが、カルビーでは時間ではなく成果を重視する考えが浸透しており、理解のある職場で働いていると感じています。先輩や同僚に活躍しているワーキングマザーが多いことも日々の励みになっています。



カルビー株式会社 広域事業本部
広域事業部 Eコマース課
笹山 さつき

[全員活躍に向けた施策]

チャレンジを促すさまざまな取組み

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、成果に対する公正な評価・報酬の制度を実施するなど、全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職場を目指した施策を実施しています。

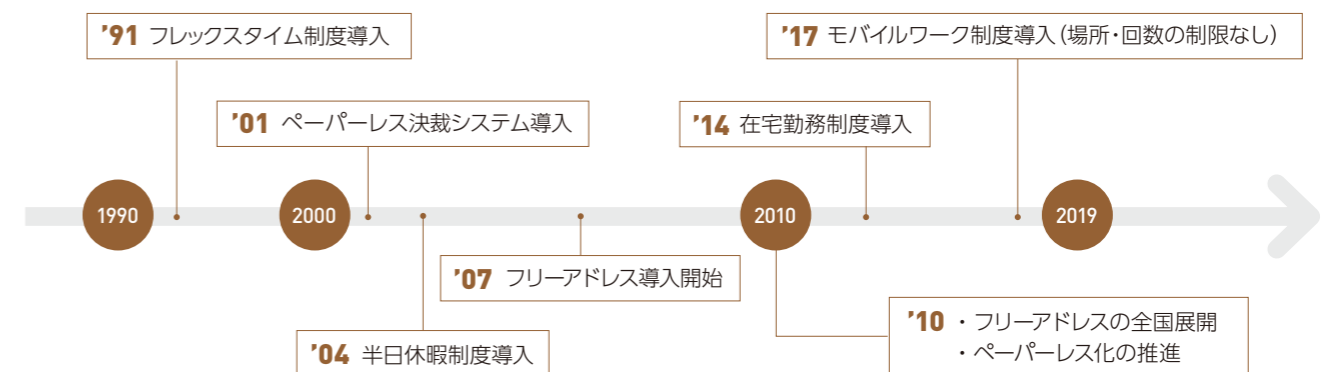
キャリア形成

| | |
|-----------------|---|
| キャリアオーナーシップの醸成 | 従業員一人ひとりが自身の成長のため、キャリア形成を中期的視点で自立的に前向きに考えるための施策、環境を整備（自己申告制度、社内公募、仕事チャレンジ、社員チャレンジ など） |
| 中長期視点でのローテーション | 多様な経験を持つ人材を育成するため、部門横断的なローテーションを計画的に実施 |
| 自己啓発のサポートプログラム | eラーニング、スクーリング型のメニューなど、従業員自身で選択したカリキュラムについて費用の一部補填を行う |
| リーダー育成のための選抜型研修 | 次世代リーダーの育成を目的として、一流の講師によるワークアウト型研修を実施 |

評価・表彰

| | |
|-------------------|--|
| コミットメント&アカウンタビリティ | 期初に全役員、全社員が目標設定と、その成果を約束し、その成果をもとに公正な評価を実施 |
| Calbee Award | 年間の業績や会社の成長に貢献した社員を毎年1回表彰 |

多様な働き方・効率的な働き方を支える制度



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おります。

当社は、いち早くコーポレート・ガバナンス体制の強化・充実に取り組み、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。業務執行と監督機能を分離し、経営の透明性の向上、経営責任の明確化、ならびに意思決定の迅速化のため、執行役員制度を導入しています。

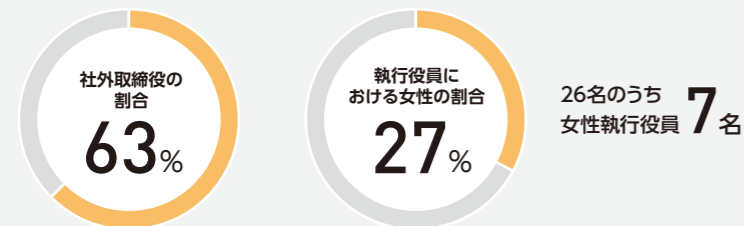
また、取締役会と執行役員体制においては、多様なバックグラウンドや価値観を重視し、ダイバーシティを積極的に進めています。

■ コーポレート・ガバナンス体制早見表

| 主な項目 | 内容 |
|---------------------------------------|--------------|
| 機関設計の形態 | 監査役会設置会社 |
| 取締役の人数 (うち社外取締役) | 8名 (5名) |
| 監査役の数 (うち社外監査役) | 3名 (3名) |
| 取締役会の開催回数 (2019年3月期) (全取締役の出席率) | 13回 (97%) |
| 監査役会の開催回数 (2019年3月期) | 14回 |
| 取締役の任期 | 1年 |
| 監査役の数 | 4年 |

■ コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

- 2001年 監督と業務執行の分離**
 - 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
ダイバーシティの推進**
 - 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**
 - アドバイザリー・ボードを設置
- 2014年 経営責任の明確化**
 - 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**
 - 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

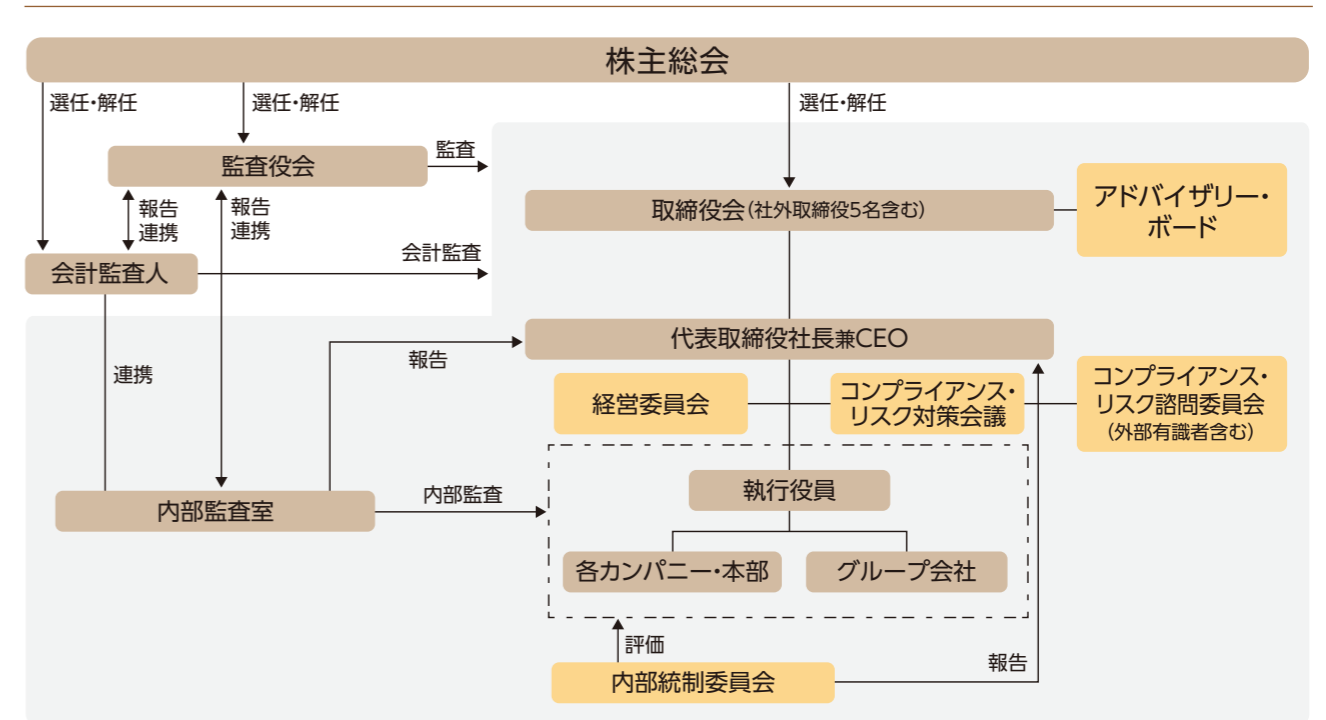


2016年、上場会社に「コーポレートガバナンス・コード」が適用されたことに合わせて、当社のコーポレート・ガバナンスに関する考え方を体系化した独自のコーポレートガバナンス・コードを制定しています。

■ カルビーのコーポレートガバナンス・コード

https://www.calbee.co.jp/csr/management/governance_code.php

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

取締役会は原則として毎月1回定期開催し、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っています。

監査役会

監査役会は、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、監査機能を担っています。

主な組織・委員会

▶ 経営委員会

役割：業務執行の状況と課題の検証、重要案件の事前討議
メンバー：取締役3名を含む役員、各カンパニープレジデント

▶ アドバイザリー・ボード

役割：役員の指名、報酬について検討、取締役会へ諮問
メンバー：社内取締役1名、社外取締役4名、社外監査役1名

▶ コンプライアンス・リスク対策会議

役割：コンプライアンスおよびリスク低減の推進に関わる課題・対応策の検討・決定・進捗管理
メンバー：代表取締役社長(議長)、グループ会社社長、各カンパニープレジデント

▶ コンプライアンス・リスク諮問委員会

役割：環境、品質等の経営リスク、コンプライアンスに関する課題を客観的に議論
メンバー：外部有識者(委員長)、代表取締役社長、人事総務本部長、内部統制支援部担当役員

▶ 内部統制委員会

役割：財務報告に係る内部統制の整備・運用状況の有効性の評価、自己点検
メンバー：内部監査室室長(議長)・管理部門の各本部長、事業本部の本部長、生産事業所の部門長、グループ会社社長

取締役・監査役指名の方針・プロセス

方針

取締役会は半数以上の独立役員で構成することとしています。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ています。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もつ候補者をバランスよく組み合わせています。

社外取締役または社外監査役指名の方針については、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どうかなどを総合的に勘案しております。

- 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

いずれも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。

■ 社外取締役の選任理由

| 氏名 | 在任年数 (2019年6月時点) | 選任理由 |
|----------|---------------------|--|
| 茂木 友三郎 | 10年 | キッコーマン(株)取締役名誉会長であり、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験者としての知識と経験を当社経営に活かしてもらうため |
| 高原 豪久 | 4年 | ユニ・チャーム(株)で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もらうため |
| 福島 敦子 | 4年 | ジャーナリストとして長年経験を重ねており、社会、経済、環境、消費者等、幅広い、かつ客観的な視点を当社経営に反映してもらうため |
| 宮内 義彦 | 2年 | 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、経営者として培われた知識・経験・世界経済に関する見識を当社経営に活かしてもらうため |
| Anne Tse | — | 当社の主要株主であるフリトレー グローバル インベストメンツ ビービー(持株比率20.01%)の親会社であるペパシコグループでEコマース事業に携っており、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もらうため |

プロセス

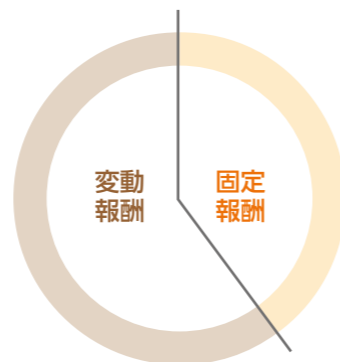
社外取締役候補者の指名は、アドバイザリー・ボードでの検討を経て、取締役会が候補者を推薦し、株主総会の承認を経て決定しています。監査役の名前は財務・会計・法律などの専門的な知識と経験を持ち、株主からの付託に強い意志を持って応えることができる候補者を、監査役の同意を得て取締役会が推薦し、株主総会の承認を経て決定しています。

役員報酬

当社の社内取締役・役員執行役員の報酬制度は、アドバイザリー・ボードでの検討を経て、取締役会で決定されるという客観的な視点を取り入れた透明性の高い制度となっています。報酬のうち、約3分の2は変動報酬(業務連動)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、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。

| 固定報酬 役員報酬全体の約3分の1 | |
|-------------------|------------------------------|
| 基本報酬 | 職務執行の対価として定額支給される金銭報酬*1 |
| 変動報酬 役員報酬全体の約3分の2 | |
| 賞与 | 当確事業年度の業績に連動して支給される金銭報酬*2 |
| 退職慰労金 | 在任期間中の業績に連動して退任時に支給される金銭報酬 |
| 業績連動型株式報酬 | 各事業年度の業績に連動して退任時に交付される株式報酬*3 |

- ※1 取締役の基本報酬は、株主総会で決議された年額報酬枠の範囲内で支払われています。
- ※2 各事業年度の連結経常利益に対する1.5%を上限に設けています。
- ※3 2018年から2020年までの3年間に於いて業績目標を達成した事業年度を対象に、連結当期純利益目標の1%を上限に付与されます。



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。2019年3月期の評価概要および結果は以下の通りです。

| プロセス | 主な質問事項 | 評価結果および今後の取組み課題 |
|-----------------|--------|---|
| 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、取締役会にて課題と今後の方針を議論 |
| 主な質問事項 | | <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。 ・取締役会では独立した立場かつ多様な背景を持つ社外取締役を含めた建設的な議論が行われ、時に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、中長期視点の議題設定、サクセッションプランの策定、機関設計やガバナンスのあり方、および執行部門への裁量権の委譲などに関わる議論の充実が挙げられた。 |

株主・投資家との対話

株主・投資家をはじめステークホルダーに適時適切に情報を開示するだけでなく、中長期的な企業価値向上の観点から、株主・投資家などと積極的に対話を行っています。可能な限りトップマネジメントが直接対話の機会を持ち、株主・投資家からいただいた意見を社内に共有して経営に活かしています。

対話の機会(2019年3月期)

▶ 第70回定時株主総会

ご来場株主数 **970名** 議決権行使率 **87%**

▶ 機関投資家・アナリストとの対話

331件
(国内155件/海外176件)

▶ 決算説明会

4回
(機関投資家・アナリスト向け)

▶ スモールミーティング

8回
(機関投資家・アナリスト向け)



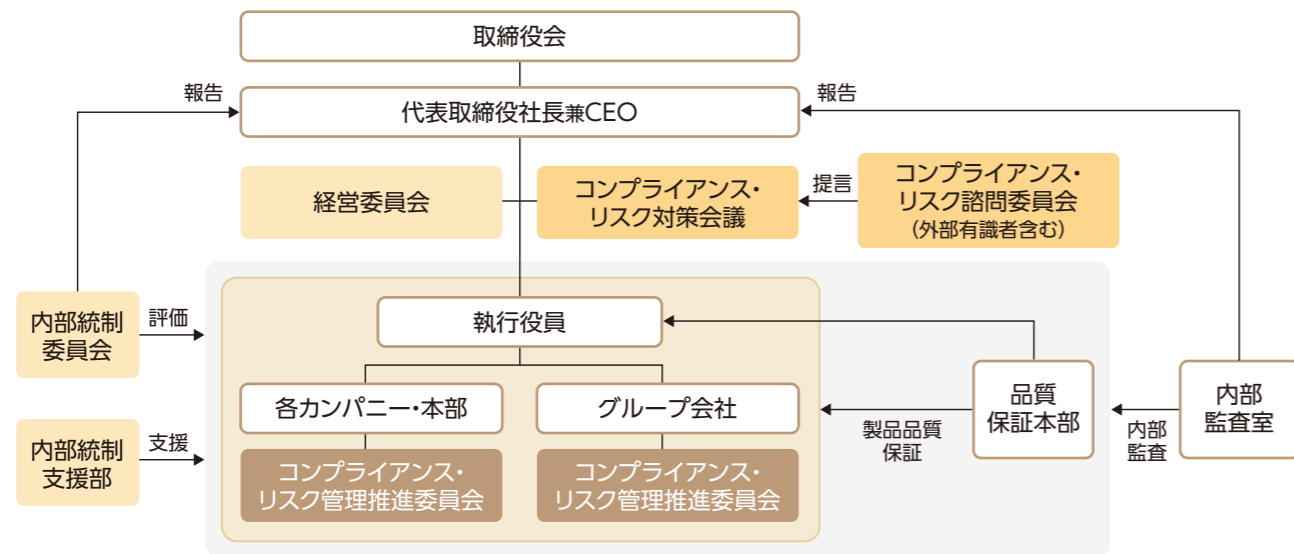
リスクマネジメント

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、「危機管理規程」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体制を進めています。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・本部及び国内グループ会社に配置した「コンプライアンス・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



事業等のリスク

- ① 商品開発
- ② 原材料の調達
- ③ 商品の安全性
- ④ 競争リスク
- ⑤ グローバル展開
- ⑥ 大株主との関係
- ⑦ 法的規制
- ⑧ 天災リスク

原材料の調達リスクへの対応事例

馬鈴しょ調達のリスクコントロール

国産馬鈴しょの品質、数量、価格における安定した調達を実現するために、契約栽培による調達体制の構築を図っています。ポテトチップス、「じゃがりこ」などの主原料である馬鈴しょは、日本においては植物防疫法により原則輸入が認められていません。2016年夏には主要産地である北海道が台風に見舞われたことで、カルビーグループの生産、販売に大きな影響が及びました。また、国内では農家数の減少に伴い、馬鈴しょの生産量が年々減少しています。このような中で、今後も質の高い馬鈴しょを安定的に調達するため、北海道以外の国内産地でのさらなる展開や生産者への加工用馬鈴しょへの転換の働きかけや、病害虫に強く保存に適した品種開発などのリスクマネジメントの施策を積極的に進めています。

※事業等のリスクの詳細は、2019年3月期有価証券報告書をご参照下さい。

社外取締役メッセージ

市場を代表して経営陣の実行力を 見極めるのが社外取締役の役目

取締役会とは、投資家、株主を代表して、企業が中長期的に成長するよう経営陣を監督するのが役割です。私の社外取締役としての役目は、経営陣が上程する案件に対して内容を理解するための質問を投げかけ、その答えに納得できるかどうか、執行側に実行力があるかどうかを判断することだと考えています。一方で、執行側は実行したいことへの宣言と理解を得るための説明に努めなくてはならないということです。

当社の取締役会は、社外取締役が過半数を占めており、また企業経営者が多いことで、議題に対して具体的な議論が交わされています。また、議案の内容もより中長期に向けた施策についてのものが増えてきており、これも非常に良い



社外取締役
宮内 義彦

姿だと思っています。伊藤CEOを中心とする体制となって約1年が経ちましたが、ガバナンス体制は変わらずしっかりと機能し、次のステップに進み始めていると思います。現状のカルビーグループは成長がやや鈍化しているという状況ですが、一方で世の中はダイナミックに変化しています。これから海外事業を成長させ、未知の分野にも出ていくためには、相当の実行力が求められます。また、国内の食品企業だけでなく、世界の企業をベンチマークしていくことも必要です。さらにトップマネジメントを重厚にしていくこと、そのための体制構築と人材の育成などが、チャレンジしていただきたい重要な課題だと考えています。



すべてのステークホルダーとの 良好な関係構築で 企業価値向上を実現する

社外取締役
福島 敦子

当社の取締役会は、社外取締役の割合が高く、忌憚なく活発な意見が交わされる雰囲気の中、一つひとつの議案について十分に納得するまで議論がなされており、取締役会としての実効性が高いと感じます。また、社外取締役それぞれのバックグラウンドが異なっており、経営の意思決定にこの多様性が活かされています。

私はジャーナリストとして社会課題に日々触れており、そうした経験を踏まえ、カルビーグループが成長していくためにすべてのステークホルダーと良好な関係を築くことを重視して、取締役会で発言するよう心がけています。そのことが結果的に株主価値向上につながると考えるからです。そのために工場や研究開発拠点を視察し、そこで働く人たちとコミュニケーションを取り、現場での率直な気づきも

大事にしなが、取締役会に臨んでいます。カルビーグループは今回、長期ビジョンと中期経営計画を発表したことで、目指す将来の姿が明確になりました。今後、全社員が常に目指す姿を意識して活動できるよう、経営陣から共有を徹底してほしいと思います。さまざまな施策が単年度の業績のためだけになっていないか、短期ではプラスでも中長期で見るとネガティブな要素にならないかなど、常に中長期の視点を踏まえて議論するのは、社外取締役の重要な役割です。そういう点で、今回その道標がより明確になったことを受け、社外取締役としてこれまで以上に中長期的な視点を重視して、カルビーグループの持続的な成長に貢献したいと考えています。

役員体制



取締役

1 伊藤 秀二

1979年 3月 当社入社
 2001年 7月 当社執行役員 東日本カンパニーCOO
 2004年 6月 当社取締役執行役員
 ジャがりカンパニーCOO
 2005年 6月 当社取締役常務執行役員
 2009年 6月 当社代表取締役社長兼COO
 2018年 6月 当社代表取締役社長兼CEO(現任)

2 江原 信

1981年 4月 伊藤忠商事(株)入社
 2001年 4月 ジョンソン・エンド・ジョンソン(株)入社
 2008年 4月 同社バイスプレジデント業務推進本部長
 2011年 3月 当社入社 上級執行役員
 2011年 4月 ジャパンフリート(株)代表取締役社長
 2014年 4月 当社上級常務執行役員兼
 ジャパンフリート(株)代表取締役社長
 2015年 4月 当社上級副社長執行役員
 2019年 4月 当社副社長執行役員
 海外カンパニープレジデント兼社長補佐
 2019年 6月 当社代表取締役副社長(現任)

3 菊地 耕一

1986年 4月 三井信託銀行(株)(現三井住友信託銀行(株))入社
 2000年10月 プライスウォーターハウスクーパース・
 フィナンシャル・アドバイザリー・サービス(株)入社
 2001年 6月 日本アイ・ピー・エム(株)入社
 2010年10月 同社システムズ&テクノロジー・
 グループ事業管理 理事
 2012年 2月 当社入社 執行役員 財務経理本部長
 2014年 4月 当社上級執行役員 財務経理本部長兼
 情報システム本部長
 2016年 4月 当社上級常務執行役員 財務経理本部長兼
 情報システム本部長
 2019年 4月 当社専務執行役員兼CFO
 2019年 6月 当社専務取締役(現任)

4 茂木 友三郎

社外取締役
独立役員

1958年 4月 キッコーマン(株)入社
 1979年 3月 同社取締役
 1982年 3月 同社常務取締役
 1985年10月 同社代表取締役常務取締役
 1989年 3月 同社代表取締役専務取締役
 1994年 3月 同社代表取締役副社長
 1995年 2月 同社代表取締役社長
 2001年 6月 東武鉄道(株)監査役(現任)
 2003年 6月 同社代表取締役(現任)
 ホールディングス(株)監査役(現任)
 2004年 6月 キッコーマン(株)代表取締役会長CEO
 2009年 6月 当社取締役(現任)
 2011年 6月 キッコーマン(株)取締役名譽会長
 取締役会議長(現任)
 2016年 6月 同社代表取締役(現任)

5 高原 豪久

社外取締役
独立役員

1986年 4月 同社三和銀行(現三菱UFJ銀行)入行
 1991年 4月 ユニ・チャーム(株)入社
 1995年 6月 同社取締役
 1996年 4月 同社取締役購買本部長兼国際本部副本部長
 1997年 6月 同社常務取締役
 1998年 4月 同社常務取締役サニタリー事業本部長
 2000年10月 同社常務取締役経営戦略担当
 2001年 6月 同社代表取締役社長
 2004年 6月 同社代表取締役社長執行役員(現任)
 2015年 6月 当社取締役(現任)

6 福島 敦子

社外取締役
独立役員

1985年 4月 中部日本放送(株)入社
 1988年 4月 日本放送協会契約キャスター
 1993年10月 同社東京放送(現TBSテレビ)契約キャスター
 2005年 4月 同社テレビ東京経済番組担当キャスター
 2006年 4月 国立大学法人島根大学経営協議会委員(現任)
 2006年12月 松下電器産業(株)(現パナソニック(株))
 経営アドバイザー
 2012年 3月 旧ヒューリック(株)取締役
 2012年 7月 ヒューリック(株)取締役(現任)
 2015年 6月 名古屋鉄道(株)取締役(現任)
 2015年 6月 当社取締役(現任)

7 宮内 義彦

社外取締役
独立役員

1960年 8月 日綿實業(株)(現双日(株))入社
 1964年 4月 オリエント・リース(株)(現オリックス(株))入社
 1970年 3月 同社取締役
 1980年12月 同社代表取締役社長
 2000年 4月 同社代表取締役会長
 2003年 6月 同社取締役兼代表執行役会長
 2014年 6月 同社シニア・チェアマン(現任)
 2017年 6月 当社取締役(現任)

8 Anne Tse

社外取締役

1998年 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
 アンソエイトプリンシパル
 2008年 デイリーファームグループ・マニングス入社 CEO
 2010年 ペプシコ入社 グレーター・チャイナ・リージョン
 ストラテジー・シニアディレクター
 2012年 同社グレーター・チャイナ・リージョン ニュービジネス
 ゼネラルマネージャー
 2015年 同社グレーター・チャイナ・アンド AMENA Eコマース
 バイスプレジデント
 2016年 同社グレーター・チャイナ・リージョン フーズコマース
 シニアバイスプレジデント・アンド ゼネラルマネージャー(現任)
 2019年 当社取締役(現任)

監査役

9 出村 泰三

社外監査役
独立役員

1987年 4月 大和証券(株)入社
 1987年 6月 同社大和証券経済研究所(現大和総研)出向
 企業調査部 アナリスト
 1996年12月 モルガン・スタンレー証券(株)
 (現モルガン・スタンレー・MUFG証券(株))入社
 2005年12月 同社エグゼクティブ ディレクター
 2018年 6月 当社監査役
 2019年 6月 当社常勤監査役(現任)

10 石田 正

社外監査役
独立役員

1974年 1月 アーサー・ヤング東京事務所入所
 1980年 1月 アーサー・ヤング東京事務所と朝日監査法人
 (現有限責任 あずさ監査法人)の事業統合
 に伴い朝日監査法人に転籍
 1980年 7月 公認会計士登録
 1990年 7月 朝日監査法人より業務提携先である
 アーンスト・ヤング・アンド・パーサー・アンダーセン
 ロンドン事務所へ出向
 日本マクドナルド(株)に転籍 経理・財務担当
 上席執行役員
 1996年 7月 同社代表取締役副社長(CFO)
 2003年 5月 同社代表取締役副社長(CFO)
 2005年 4月 同社代表取締役(CFO)
 2010年 4月 日本CFO協会主任研究委員
 2011年 1月 当社常勤監査役
 2019年 6月 当社監査役(現任)

11 大江 修子

社外監査役
独立役員

1998年 4月 弁護士登録
 1998年 4月 虎ノ門総合法律事務所入所
 2004年 9月 クレイマー・レヴィン・ナフタリス・アンド・
 フランケル法律事務所勤務
 2005年 9月 あさひ・狗法律事務所入所
 2007年 2月 TMI総合法律事務所入所
 2008年 1月 同所パートナー(現任)
 2016年 6月 当社監査役(現任)

執行役員

| 役名 | 職名 | 氏名 | 役名 | 職名 | 氏名 |
|--------|---|--------|------|--|--------|
| 常務執行役員 | 生産カンパニープレジデント 生産本部、技術本部、SCM本部、 カルビーロジスティクス(株)、 カルビー・イートワーク(株)担当 | 井本 朗 | 執行役員 | 購買本部本部長 | 石垣 薫 |
| 常務執行役員 | セールス&マーケティングカンパニー プレジデント マーケティング本部、東日本営業本部、 西日本営業本部、広域事業本部、 特販・小売事業、(株)カルナック、 (株)ソシオ工房担当 兼 営業本部本部長 兼 CVS事業本部本部長 | 田崎 一也 | 執行役員 | マーケティング本部本部長 | 松本 知之 |
| 常務執行役員 | 研究開発本部、素材事業本部担当 兼 カルビーポテト(株)代表取締役社長 | 中村 一浩 | 執行役員 | 生産本部本部長 | 酒井 広 |
| 常務執行役員 | CHRO(Chief Human Resource Officer) 兼 人事総務本部本部長 | 武田 雅子 | 執行役員 | 生産本部 海外支援担当 | 小倉 智行 |
| 執行役員 | 品質保証本部本部長 | 中野 真衣 | 執行役員 | 海外カンパニープレジデント | 笙 啓英 |
| 執行役員 | 研究開発本部本部長 兼 未来創造室室長 | 見目 泰彦 | 執行役員 | 海外カンパニーCBO(Chief Branding Officer) | 小泉 貴紀 |
| 執行役員 | IR本部本部長 兼 ESG推進室室長 | 岡藤 由美子 | 執行役員 | 海外カンパニー中国総代表 | 小林 徹也 |
| 執行役員 | 経営企画本部本部長 | 江口 聡 | 執行役員 | 海外カンパニー フルグラ中国プロジェクトリーダー | 藤原 かおり |
| 執行役員 | 財務経理本部本部長 | 早川 知佐 | 執行役員 | セールス&マーケティングカンパニー 東日本営業本部本部長 | 後藤 綾子 |
| 執行役員 | コーポレートコミュニケーション本部本部長 兼 素材事業本部本部長 | 福山 知子 | 執行役員 | セールス&マーケティングカンパニー 西日本営業本部本部長 | 石辺 秀規 |
| 執行役員 | 情報システム本部本部長 | 小室 滋春 | 執行役員 | セールス&マーケティングカンパニー 広域事業本部本部長 | 安藤 國行 |
| | | | 執行役員 | 技術本部本部長 | 大野 憲一 |
| | | | 執行役員 | 生産カンパニーSCM本部本部長 兼 カルビーロジスティクス(株)代表取締役社長 | 松元 久志 |

財務情報 (3月31日に終了した各会計年度)

| | 2011.3 | 2012.3 | 2013.3 | 2014.3 | 2015.3 | 2016.3 | 2017.3 | 2018.3 | 2019.3 |
|---------------------------|---------|---------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高 | 155,529 | 163,268 | 179,411 | 199,941 | 222,150 | 246,129 | 252,420 | 251,575 | 248,655 |
| 売上総利益 | 65,047 | 69,081 | 78,522 | 87,209 | 97,561 | 107,033 | 111,573 | 108,904 | 111,120 |
| 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 |
| 営業利益 | 10,717 | 12,247 | 15,790 | 19,717 | 24,183 | 28,125 | 28,841 | 26,828 | 26,964 |
| 経常利益 | 10,570 | 12,486 | 17,127 | 20,782 | 25,615 | 26,545 | 28,625 | 26,179 | 27,432 |
| 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 |
| 総資産 ^{*1} | 99,173 | 108,229 | 124,705 | 140,909 | 161,917 | 174,837 | 181,945 | 192,034 | 202,750 |
| 純資産 | 72,924 | 80,417 | 92,685 | 104,466 | 118,800 | 131,469 | 135,056 | 146,667 | 160,490 |
| 運転資本 ^{*2} | 14,222 | 23,133 | 33,607 | 47,458 | 52,672 | 54,832 | 58,214 | 68,950 | 77,815 |
| 有利子負債 ^{*3} | 698 | 358 | 302 | 186 | 563 | 555 | 1,596 | 1,511 | 1,274 |
| 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 |
| D/Eレシオ(倍) ^{*4} | 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 |
| 設備投資 | 4,049 | 5,422 | 7,298 | 6,392 | 15,290 | 21,229 | 9,763 | 11,009 | 9,945 |
| 減価償却費 | 7,243 | 6,676 | 6,318 | 5,960 | 6,232 | 7,570 | 7,297 | 7,845 | 8,023 |
| ROE(%) | 6.5 | 9.6 | 11.4 | 13.1 | 13.7 | 14.6 | 14.9 | 13.0 | 13.2 |
| EPS(円) ^{*5} | 36.62 | 55.07 | 72.18 | 91.46 | 105.82 | 125.88 | 139.24 | 129.72 | 145.39 |
| 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 |
| 配当性向(%) | 19.1 | 19.1 | 21.5 | 24.1 | 26.5 | 27.8 | 30.2 | 32.4 | 33.0 |
| 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 |
| 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) |
| 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) |
| 連結子会社(社) | 18 | 18 | 21 | 22 | 22 | 24 | 27 | 27 | 26 |
| 従業員数(名) | 2,911 | 3,053 | 3,352 | 3,341 | 3,477 | 3,728 | 3,860 | 3,798 | 3,763 |

*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債務が含まれます。
 *4 株主資本は、新株予約権及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日付に株式1株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、適正に修正しています。

2019年3月期 経営成績および財務状況の報告・分析

事業の概況

国内事業においては、前期には馬鈴しょ不足がポテト系スナックの生産・販売に大きな影響をもたらしましたが、当期は十分な馬鈴しょの確保とともに、ポテトチップスの増量キャンペーンなどの積極的な販売活動を行いました。また、新たな顧客層の獲得に向けた取組みとして、「とうもりこ」や「えだまりこ」などの個食サイズの新スナック商品の宣伝活動と全国販売を展開しました。シリアル食品「フルグラ」は、既存商品のサイズラインアップ拡充などの施策により、新規顧客の開拓に努めました。一方、事業の選択と集中を図るため、2018年4月にガーデンベーカー株式会社(パンおよび菓子類の製造販売)の株式の一部を、2018年9月にカルネコ株式会社(販促物の制作および販売)の全株式を譲渡しました。

海外事業においては、北米、中華圏、英国、インドネシアなどの事業拡大に注力しました。北米では、既存スナック商品の販売促進活動や新商品の展開を進めると同時に、原価低減や販促費のコントロールを行い、収益改善に努めました。「フルグラ」の中国への販売拡大に向けて、2018年8月から京都工場での生産を開始するとともに、販売チャネルの拡大を図りました。インドネシアでは、好調な需要を背景にポテトチップスの生産能力を増強しました。英国では、さらなる事業拡大とブランド強化に向けて、2018年10月にポテトチップスブランドを有する製菓会社Seabrook Crisps Limitedの事業を買収しました。一方、海外事業における採算性を精査した結果、フィリピンでのスナック菓子製造・販売の合併事業を解消することを決定し、2018年9月にCalbee-URC, Inc.の全株式を譲渡、ライセンス契約による当社ブランド商品の製造・販売へと変更しました。

損益の概況

売上高/売上総利益

2019年3月期の連結売上高は、248,655百万円(前期比1.2%減)となりました。事業別の売上高は以下の通りです。

| 売上高 | 2018年3月期 | 2019年3月期 | |
|------------|----------|----------|--------|
| | 金額(百万円) | 金額(百万円) | 伸び率(%) |
| ① 食品製造販売事業 | 247,577 | 246,064 | △0.6 |
| 国内食品製造販売事業 | 213,775 | 205,602 | △3.8 |
| 国内スナック菓子 | 175,575 | 180,499 | +2.8 |
| 国内シリアル食品 | 23,836 | 23,817 | △0.1 |
| 国内その他食品 | 14,363 | 1,285 | △91.0 |
| 海外食品製造販売事業 | 33,801 | 40,461 | +19.7 |
| 海外スナック菓子 | 31,266 | 35,178 | +12.5 |
| 海外シリアル食品 | 2,534 | 5,283 | +108.5 |
| ② その他事業 | 3,998 | 2,590 | △35.2 |
| 合計 | 251,575 | 248,655 | △1.2 |

・国内スナック菓子:ポテトチップスの需要増により売上が伸長したことに加えて、新たな素材を使った新商品「とうもりこ」や「えだまりこ」などが増収に貢献しました。一方、「Jagabee」、小麦系スナックおよびコーン系・豆系スナックは、ポテトチップスの需要増の反動からの回復が弱く、売上が減少しました。

・国内シリアル食品:国内の新規顧客開拓に向けた「フルグラ」のSサイズや個食サイズのラインアップの拡充とともに、「フルグラ糖質オフ」のリニューアルや期間限定品の投入などを継続的に実施したものの、需要の底上げには至りませんでした。一方、中国小売店舗向けの「フルグラ」の需要は順調に拡大しました。

・海外スナック菓子:欧州においては、2018年10月に英国の製菓会社Seabrook Crisps Limitedの事業を買収したことにより、大幅に増収となりました。豪州においては、市場参入以来、豆系スナック「Harvest Snaps」の売上の拡大が続きました。インドネシアでは、ポテトチップス「Potabee」や2018年3月から販売開始したコーン系スナック「Krisbee Krunchy」の貢献などにより増収となりました。北米においては、オーガニック豆を使用した「Harvest Snaps」の販売を開始するも、大手顧客における導入が遅れたことにより、売上が伸び悩みました。一方、韓国では、販売不振が継続し売上が減少しました。

・海外シリアル食品:中国向けの「フルグラ」は、日本国内の生産拠点の拡大とともに、前期に開始した越境Eコマースに加え、当期から開始した中国国内のEコマースにより、販売を拡大しました。

売上総利益は111,120百万円(前期比2.0%増)となりました。国内の原材料費、動力費などの上昇があったものの、ポテトチップスの売上増による稼働率改善や、北米での廃棄ロスや労務費削減による原価低減により、売上総利益率は44.7%(前期比1.4ポイント改善)になりました。

販売費及び一般管理費/営業利益

販売費及び一般管理費は84,156百万円(前期比2.5%増)となりました。このうち、販売費は馬鈴しょ不足により積極的な販促活動を抑制していた前期に比べ、当期は十分な馬鈴しょの確保とともに販促活動を強化した結果、39,051百万円(同5.8%増)となりました。物流費は主に国内の配送費が上昇したものの、ベーカリー事業が連結対象外となった影響により、17,228百万円(同0.7%減)となりました。

この結果、営業利益は、26,964百万円(前期比0.5%増)となり、営業利益率は10.8%(前期比0.1ポイント改善)となりました。

経常利益

経常利益は、為替差益406百万円などにより27,432百万円(前期比4.8%増)となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

連結子会社のカルネコ株式会社の全株式を譲渡したことによる関係会社株式売却益2,378百万円を特別利益に計上し、親会社株主に帰属する当期純利益は、19,429百万円(前期比12.1%増)、1株当たり当期純利益は145.39円となりました。ROEは13.2%(前期比0.2ポイント改善)となりました。

▶ 財政状態

2019年3月期末における資産は、前期末に比べ10,715百万円増加し、202,750百万円となりました。この主な要因は、資金運用のために有価証券を取得し、増加したことによるものです。

負債は、退職給付に係る負債の減少などにより、前期末に比べ3,106百万円減少し、42,260百万円となりました。

純資産は、利益剰余金の増加などにより、前期末に比べ13,822百万円増加し、160,490百万円となりました。

この結果、自己資本比率は75.9%となり、前期末に比べ3.3ポイント上昇しました。

▶ キャッシュ・フロー

2019年3月期末における現金及び現金同等物は、前期末に比べ6,769百万円減少し、35,425百万円となりました。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動によるキャッシュ・フローは、主として売上債権が減少したことにより、前期と比べ18,262百万円収入が増加し、27,620百万円の純収入となりました。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動によるキャッシュ・フローは、有価証券の取得による支出の増加および有価証券の償還による収入の減少、ならびに連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出が増加したことにより、前期と比べ22,089百万円支出が増加し、28,347百万円の純支出となりました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動によるキャッシュ・フローは、主として前期に非支配株主からの増資があったために収入が減少となり、前期と比べ776百万円支出が増加し、6,227百万円の純支出となりました。

▶ 設備投資

2019年3月期における設備投資は有形固定資産・無形固定資産を合わせ、9,945百万円(国内事業:7,757百万円、海外事業:2,188百万円)となりました。

国内事業に係る設備投資の主な内容は「フルグラ」の製造ラインの増設です。

▶ 研究開発費

2019年3月期における研究開発費は、2,660百万円となりました。

基礎研究の分野においては、馬鈴しょの新品種の開発、原料の有効成分の研究、ならびにアクリルアミドの濃度の低減などに取り組みました。商品開発の分野においては、個食サイズのラインアップの拡充や減塩などの健康志向に対応する商品や機能・効能を訴求した商品の開発に取り組みました。さらに、海外における新商品開発の支援も継続して行いました。技術開発の分野においては、国内のほぼ全てのポテトチップス生産工場に歩留り向上のための設備導入を開始、既存の加工技術を応用、発展させた製法開発なども継続して行いました。

連結貸借対照表

(百万円)

| | 前連結会計年度 (2018年3月31日) | 当連結会計年度 (2019年3月31日) |
|-----------------|-------------------------|-------------------------|
| 資産の部 | | |
| 流動資産 | | |
| 現金及び預金 | 23,559 | 12,992 |
| 受取手形及び売掛金 | 41,749 | 39,736 |
| 有価証券 | 22,998 | 42,760 |
| たな卸資産 | 10,748 | 11,309 |
| その他 | 5,323 | 5,067 |
| 貸倒引当金 | △23 | △8 |
| 流動資産合計 | 104,356 | 111,858 |
| 固定資産 | | |
| 有形固定資産 | | |
| 建物及び構築物 | 67,961 | 67,497 |
| 減価償却累計額 | △40,538 | △38,613 |
| 建物及び構築物(純額) | 27,423 | 28,883 |
| 機械装置及び運搬具 | 99,524 | 102,261 |
| 減価償却累計額 | △71,353 | △72,450 |
| 機械装置及び運搬具(純額) | 28,171 | 29,811 |
| 土地 | 11,556 | 11,391 |
| リース資産 | 581 | 538 |
| 減価償却累計額 | △225 | △310 |
| リース資産(純額) | 355 | 228 |
| 建設仮勘定 | 4,523 | 1,224 |
| その他 | 4,444 | 4,463 |
| 減価償却累計額 | △3,378 | △3,451 |
| その他(純額) | 1,066 | 1,012 |
| 有形固定資産合計 | 73,096 | 72,552 |
| 無形固定資産 | | |
| のれん | 922 | 5,688 |
| その他 | 2,468 | 2,016 |
| 無形固定資産合計 | 3,391 | 7,704 |
| 投資その他の資産 | | |
| 投資有価証券 | 2,315 | 2,222 |
| 長期貸付金 | 61 | 240 |
| 繰延税金資産 | 4,469 | 4,421 |
| 退職給付に係る資産 | 2,175 | 2,111 |
| その他 | 2,295 | 1,697 |
| 貸倒引当金 | △126 | △59 |
| 投資その他の資産合計 | 11,190 | 10,634 |
| 固定資産合計 | 87,678 | 90,891 |
| 資産合計 | 192,034 | 202,750 |

(百万円)

| | 前連結会計年度 (2018年3月31日) | 当連結会計年度 (2019年3月31日) |
|--------------------|-------------------------|-------------------------|
| 負債の部 | | |
| 流動負債 | | |
| 支払手形及び買掛金 | 9,728 | 8,987 |
| 短期借入金 | 1,129 | 1,027 |
| リース債務 | 119 | 104 |
| 未払金 | 6,273 | 5,878 |
| 未払法人税等 | 5,252 | 5,478 |
| 賞与引当金 | 3,863 | 4,004 |
| 役員賞与引当金 | 117 | 67 |
| 株式給付引当金 | 53 | 35 |
| その他 | 8,867 | 8,459 |
| 流動負債合計 | 35,405 | 34,043 |
| 固定負債 | | |
| リース債務 | 214 | 111 |
| 繰延税金負債 | 651 | 622 |
| 役員退職慰労引当金 | 491 | 286 |
| 役員株式給付引当金 | 90 | 92 |
| 退職給付に係る負債 | 7,674 | 6,531 |
| 資産除去債務 | 659 | 522 |
| その他 | 178 | 49 |
| 固定負債合計 | 9,961 | 8,216 |
| 負債合計 | 45,366 | 42,260 |
| 純資産の部 | | |
| 株主資本 | | |
| 資本金 | 12,033 | 12,044 |
| 資本剰余金 | 4,775 | 4,786 |
| 利益剰余金 | 123,647 | 137,453 |
| 自己株式 | △1,073 | △981 |
| 株主資本合計 | 139,383 | 153,303 |
| その他の包括利益累計額 | | |
| その他有価証券評価差額金 | 680 | 467 |
| 為替換算調整勘定 | 57 | 278 |
| 退職給付に係る調整累計額 | △745 | △119 |
| その他の包括利益累計額合計 | △7 | 627 |
| 新株予約権 | 7 | 3 |
| 非支配株主持分 | 7,284 | 6,555 |
| 純資産合計 | 146,667 | 160,490 |
| 負債純資産合計 | 192,034 | 202,750 |

価値創造
トップメッセージ
目指す姿と成長戦略
事業活動と成果
サステナビリティ
経営基盤
データセクション

連結損益計算書

(百万円)

| | 前連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日) | 当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日) |
|------------|--|--|
| 売上高 | 251,575 | 248,655 |
| 売上原価 | 142,671 | 137,534 |
| 売上総利益 | 108,904 | 111,120 |
| 販売費及び一般管理費 | 82,075 | 84,156 |
| 営業利益 | 26,828 | 26,964 |
| 営業外収益 | | |
| 受取利息 | 84 | 117 |
| 受取配当金 | 42 | 44 |
| 持分法による投資利益 | - | 1 |
| 為替差益 | - | 406 |
| 不動産収入 | 77 | 26 |
| その他 | 223 | 255 |
| 営業外収益合計 | 428 | 852 |
| 営業外費用 | | |
| 支払利息 | 78 | 71 |
| 持分法による投資損失 | - | 10 |
| 減価償却費 | 41 | 92 |
| たな卸資産評価損 | - | 64 |
| 不動産費用 | 35 | 18 |
| 為替差損 | 562 | - |
| その他 | 360 | 127 |
| 営業外費用合計 | 1,078 | 384 |
| 経常利益 | 26,179 | 27,432 |
| 特別利益 | | |
| 固定資産売却益 | 6 | 36 |
| 関係会社株式売却益 | - | 2,378 |
| 投資有価証券売却益 | - | 52 |
| 事業整理益 | - | 477 |
| 助成金受入益 | 185 | 106 |
| その他 | 0 | 2 |
| 特別利益合計 | 193 | 3,053 |
| 特別損失 | | |
| 固定資産売却損 | 2 | 16 |
| 固定資産除却損 | 160 | 263 |
| 減損損失 | 97 | 839 |
| 関係会社株式売却損 | - | 24 |
| 役員退職慰労金 | - | 350 |
| 事業譲渡損 | - | 222 |
| 業務委託契約解約損 | - | 211 |
| その他 | 13 | 87 |
| 特別損失合計 | 273 | 2,016 |

(百万円)

| | 前連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日) | 当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日) |
|--------------------|--|--|
| 税金等調整前当期純利益 | 26,099 | 28,469 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 8,756 | 9,481 |
| 法人税等調整額 | 270 | △387 |
| 法人税等合計 | 9,026 | 9,093 |
| 当期純利益 | 17,072 | 19,375 |
| 非支配株主に帰属する当期純損失(△) | △258 | △53 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 17,330 | 19,429 |

連結包括利益計算書

(百万円)

| | 前連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日) | 当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日) |
|--------------|--|--|
| 当期純利益 | 17,072 | 19,375 |
| その他の包括利益 | | |
| その他有価証券評価差額金 | 76 | △212 |
| 為替換算調整勘定 | △633 | 276 |
| 退職給付に係る調整額 | 428 | 626 |
| その他の包括利益合計 | △129 | 690 |
| 包括利益 | 16,942 | 20,066 |
| (内訳) | | |
| 親会社株主に係る包括利益 | 17,400 | 20,064 |
| 非支配株主に係る包括利益 | △457 | 1 |

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

| | 前連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日) | 当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日) |
|---------------------|--|--|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 税金等調整前当期純利益 | 26,099 | 28,469 |
| 減価償却費 | 7,845 | 8,023 |
| 減損損失 | 97 | 839 |
| のれん償却額 | 600 | 758 |
| 貸倒引当金の増減額(△は減少) | 45 | △14 |
| 賞与引当金の増減額(△は減少) | △384 | 285 |
| 役員賞与引当金の増減額(△は減少) | △21 | △32 |
| 株式給付引当金の増減額(△は減少) | 48 | 33 |
| 退職給付に係る負債の増減額(△は減少) | 396 | 49 |
| 退職給付に係る資産の増減額(△は増加) | 35 | 5 |
| 役員退職慰労引当金の増減額(△は減少) | △16 | △146 |
| 受取利息及び受取配当金 | △127 | △162 |
| 支払利息 | 78 | 71 |
| 為替差損益(△は益) | 382 | △223 |
| 事業整理益 | - | △477 |
| 助成金受入益 | △185 | △106 |
| 持分法による投資損益(△は益) | - | 8 |
| 投資有価証券売却損益(△は益) | - | △2,405 |
| 固定資産売却損益(△は益) | △4 | △20 |
| 固定資産除却損 | 160 | 263 |
| 売上債権の増減額(△は増加) | △13,256 | 914 |
| たな卸資産の増減額(△は増加) | △938 | △504 |
| 仕入債務の増減額(△は減少) | 117 | △528 |
| 未払金の増減額(△は減少) | 3 | 177 |
| その他 | △2,161 | 1,484 |
| 小計 | 18,813 | 36,760 |
| 利息及び配当金の受取額 | 131 | 149 |
| 利息の支払額 | △73 | △71 |
| 法人税等の支払額 | △9,512 | △9,218 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 9,358 | 27,620 |

(百万円)

| | 前連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日) | 当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日) |
|--------------------------|--|--|
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 有形固定資産の取得による支出 | △10,583 | △9,390 |
| 有形固定資産の売却による収入 | 25 | 235 |
| 無形固定資産の取得による支出 | △425 | △555 |
| 無形固定資産の売却による収入 | - | 0 |
| 有価証券の取得による支出 | △27,997 | △39,425 |
| 有価証券の償還による収入 | 32,000 | 23,826 |
| 投資有価証券の取得による支出 | △116 | △45 |
| 投資有価証券の売却による収入 | - | 93 |
| 貸付けによる支出 | △60 | △980 |
| 貸付金の回収による収入 | 60 | 2,378 |
| 定期預金の預入による支出 | △1,686 | △730 |
| 定期預金の払戻による収入 | 1,669 | 355 |
| 差入保証金の差入による支出 | △170 | △89 |
| 差入保証金の回収による収入 | 152 | 128 |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 | - | △7,351 |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出 | - | △460 |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入 | - | 3,169 |
| 助成金の受取額 | 185 | 106 |
| その他 | 689 | 387 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △6,258 | △28,347 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 短期借入金の純増減額(△は減少) | 82 | △509 |
| 自己株式の取得による支出 | △599 | - |
| ストックオプションの行使による収入 | 21 | 18 |
| 非支配株主からの払込みによる収入 | 816 | - |
| 配当金の支払額 | △5,617 | △5,621 |
| 非支配株主への配当金の支払額 | △16 | △10 |
| リース債務の返済による支出 | △136 | △104 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △5,450 | △6,227 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | △82 | 184 |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少) | △2,432 | △6,769 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 44,627 | 42,195 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 42,195 | 35,425 |

企業情報

株式情報 (2019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 |
| 発行済株式の総数* | 133,921,800株 |
| 株主の総数 | 28,735名 |

* 自己株式含む

■ 大株主

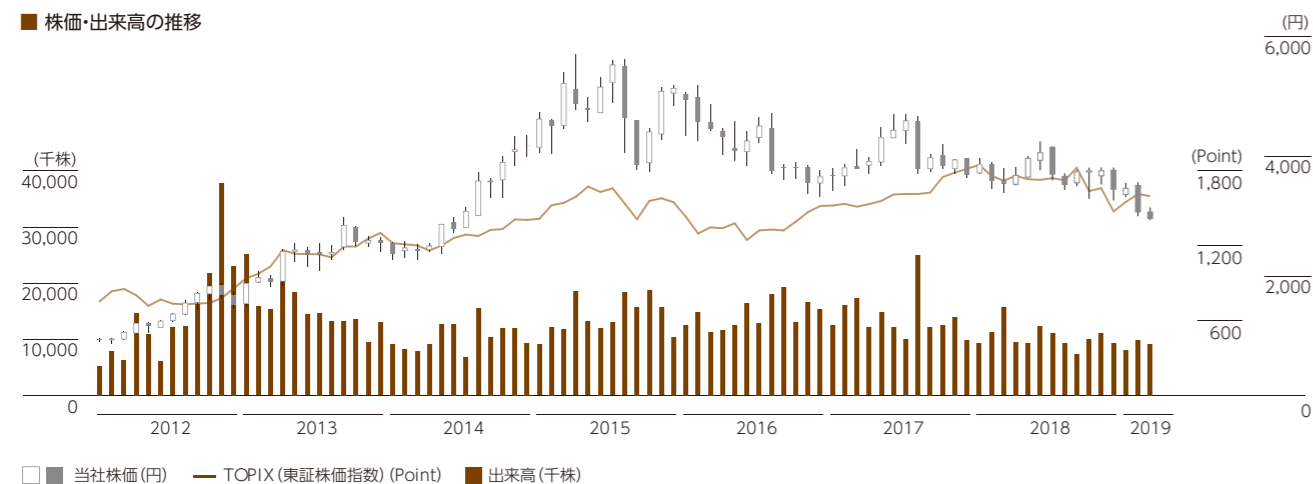
| 株主名 | 持株数(千株) | 持株比率(%) ^{※3} |
|---|---------|-----------------------|
| FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V. ^{※1} | 26,800 | 20.01 |
| 一般社団法人幹の会 ^{※2} | 21,640 | 16.16 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 4,671 | 3.49 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 3,898 | 2.91 |
| 資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口) | 3,212 | 2.40 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY | 2,217 | 1.66 |
| カルビー従業員持株会 | 2,203 | 1.65 |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT | 2,110 | 1.58 |
| J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. | 1,958 | 1.46 |
| 鳥越製粉株式会社 | 1,936 | 1.45 |

※1 FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.はPepsiCo,Inc.の100%子会社であります。

※2 一般社団法人 幹の会は、創業家一族の株主会です。

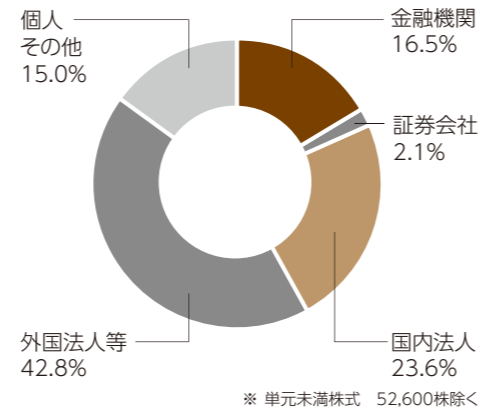
※3 持株比率は自己株式(832株)を控除して計算しております。

■ 株価・出来高の推移



□ 当社株価(円) — TOPIX(東証株価指数)(Point) ■ 出来高(千株)

■ 所有者別分布状況*



外部からの評価

SRI(社会的責任投資)インデックスへの組み入れ状況

カルビー株式会社は、代表的なSRI指標である下記のインデックスに継続して組み込まれています。(2019年6月現在)

- MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数

会社概要 (2019年3月31日現在)

| | |
|---------------|------------------------------------|
| 社名 | カルビー株式会社 |
| 本社所在地 | 東京都千代田区丸の内1-8-3 丸の内トラストタワー本館22階 |
| 設立 | 1949年4月30日 |
| 代表取締役社長 兼 CEO | 伊藤 秀二 |
| 事業内容 | 菓子・食品の製造・販売 |
| 決算期 | 3月31日 |
| 資本金 | 12,044百万円 |
| 従業員数 | (連)3,763名 (単)1,735名 |

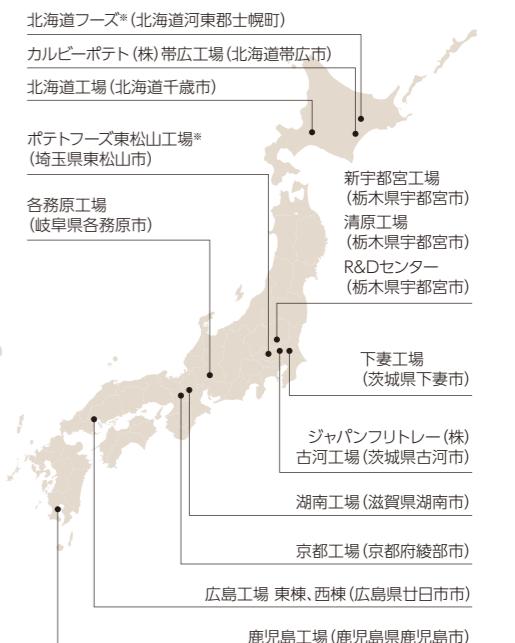
| | |
|------------|--|
| 連結子会社 【国内】 | カルビーポテト(株) カルビーロジスティクス(株) (株)カルナック カルビー・イートワーク(株) ジャパンフリトレー(株) (株)ソシオ工房 |
| 【海外】* | Calbee North America, LLC[米国] Haitai-Calbee Co., Ltd.[韓国] 青島カルビー食品有限公司[中国] 烟台カルビー商貿有限公司[中国] CFSS Co. Ltd.[中国] カルビー(杭州)食品有限公司[中国] Calbee Four Seas Co., Ltd.[香港] Calbee E-commerce 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 (UK) Ltd[英国] Seabrook Crisps Limited[英国] ※ []内は国・地域 |

■ 生産拠点 ※()内は国・地域

海外



日本



*協力工場

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
広報部/IR部
TEL.03-5220-6222 (代表)

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



適切に管理された森林からの木材製品であることを証明する、FSC 森林認証紙を使用しています。



揮発性有機化合物 (VOC) を含まない植物油100%のNon-VOCインキを使用しています。



有害物質を含む湿し水を使用しない、水なし印刷方式にて印刷しています。



だれにも読みやすい、ユニバーサルデザインフォントを使用しています。

