

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

# Calbee Report 2018

カルビーグループ統合報告書



# Calbee Report 2018

カルビーグループ統合報告書

掘りだそう、自然の力。

# Calbee

目次

## P.02 What's Calbee

企業理念・ビジョン	02
目指す姿	03
成長の軌跡と今	04

## P.06 グローバル食品企業への挑戦



トップメッセージ	06
イノベーション(成長戦略)	
■ 1. 海外事業の拡大	10
■ 2. フルグラ事業の成長	12

## P.14 特集 Calbee Story

1. 創業期	14
2. 成長期	16
3. 改革期	18

## P.20 事業活動と成果

財務・非財務ハイライト	20
事業別概況・戦略	
■ 国内スナック事業	22
■ ~「♥」PNプロジェクト~	24
■ 海外事業	26
■ シリアル事業	28

### 編集方針

カルビーグループでは、従来「アニュアルレポート(英文)」「社会・環境報告書」で開示してきた情報を、2018年より「Calbee Report (カルビーグループ統合報告書)」として、統合して発行いたしました。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、目指す姿やステークホルダーへの価値提供に向けた取り組み等についてお伝えすることで、カルビーグループを一層ご理解いただき、さらなる対話のきっかけとなることを目指しています。

## P.30 ステークホルダーへの価値提供



ステークホルダーへの価値提供	30
■ R&D・商品ブランド	32
■ 品質保証	34
■ 生産管理	36
■ 調達	38
■ 人財・ダイバーシティ 健康経営	40
■ 社会貢献	42
■ 環境	44
■ 株主価値	46

## P.48 経営基盤 (コーポレート・ガバナンス)

コーポレート・ガバナンス体制	48
社外取締役メッセージ	51
役員体制	52

## P.54 データセクション

財務情報	54
会社情報	56

### 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 <http://www.calbee.co.jp/ir/>
- ▶ CSR活動 <http://www.calbee.co.jp/csr/>

対象期間 2017年4月1日～2018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 2018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」

カルビーグループは、創業以来、自然の恵みを活かした商品を提供し、人々の健やかな暮らしに貢献してきました。また、すべてのステークホルダーに尊敬され、賞賛され、愛される会社になることをビジョンとして掲げ、事業活動を行う上での企業の価値観として大切にしています。この企業理念、ビジョンのもと、これまで培った強みをさらに活用して、「おいしさとおいしさをおいしさを世界に届け、グローバルに展開する食品企業」を目指してまいります。

## 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、  
おいしさとおいしさを創造して、  
人々の健やかな暮らしに貢献します。

### 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



### 目指す姿

## おいしさとおいしさを世界に届け、 グローバルに展開する食品企業

### ステークホルダーへの提供価値



すべての世代に対する  
食のおいしさとおいしさ



共創を通じた  
自然の恵みとおいしさの継承



多様な人材が  
イキイキとおいしさを  
能力を発揮できる環境



継続的成長とおいしさ  
高収益体質の実現

### 経営の基本方針

イノベーション

コスト・リダクション

### カルビーグループの強み

強い商品ブランド

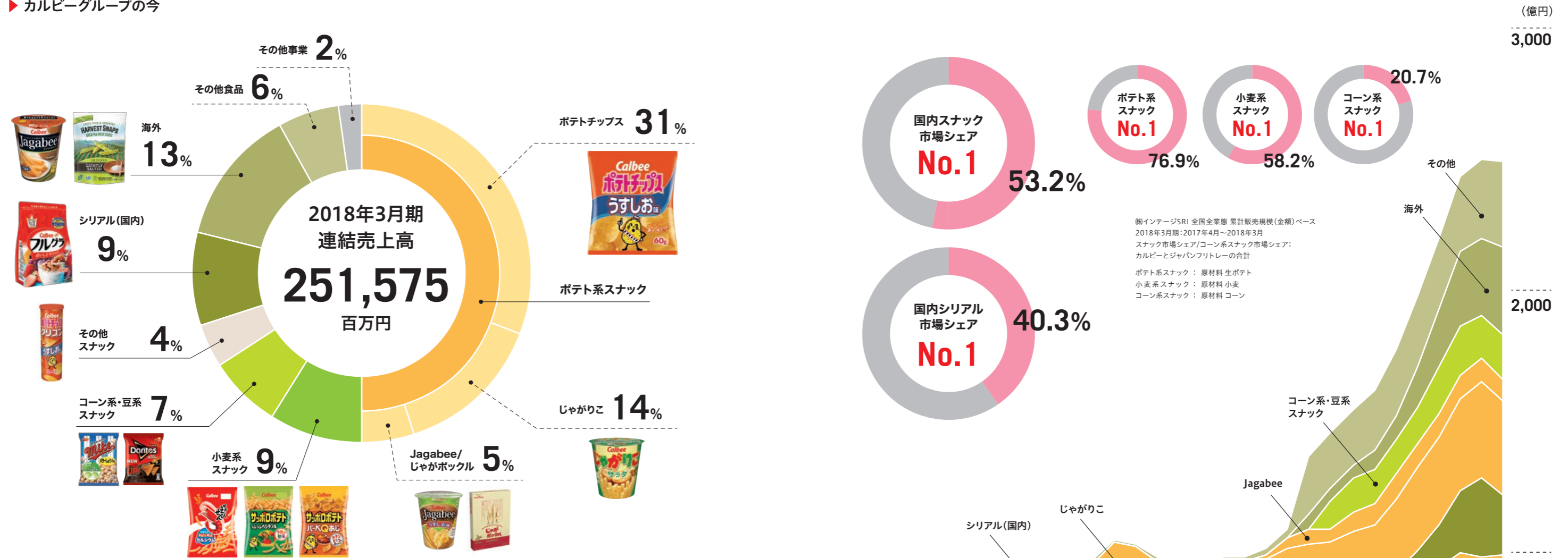


自立的な行動を促す企業文化

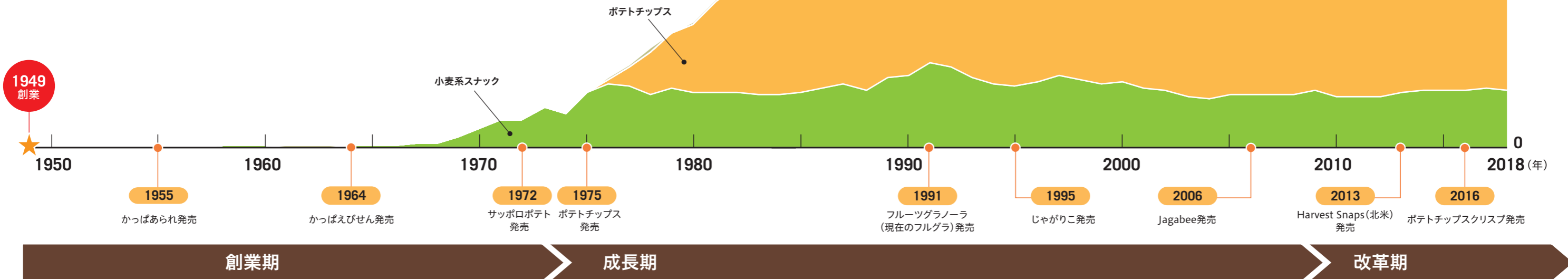


# 成長の軌跡と今

## ▶ カルビーグループの今



## ▶ カルビーグループの成長



What's Calbee  
グローバル食品企業への挑戦  
Calbee Story  
事業活動と成果  
ステークホルダーへの価値提供  
経営基盤  
データセクション



トップメッセージ

# グローバル食品企業への転換を目指し、 未来に向けて大きく一歩を踏みだす

代表取締役社長 兼 CEO 伊藤 秀二

私は、本年6月に社長兼COOから社長兼CEOに就任しました。「おいさと食べる楽しさを世界に届け、グローバルに展開する食品企業」として飛躍するために、「イノベーション」と「コスト・リダクション」を経営の基本方針の両軸として、「継続的成長と高収益体質の実現」に向けて、尽力してまいります。

## 世界ブランド確立への挑戦と 競争力あるグローバル食品企業への転換

企業理念や「掘りだそう、自然の力。」というコーポレートメッセージに示すとおり、「すべての世代に対する食のおいさと楽しさ」を提供することが、カルビーグループの食品企業としての使命だと考えています。カルビーグループは、これまで自然の恵みや自然の力を大切に商品を提供し続けてきました。その中で生まれた売上100億円を超えるようなメガブランドは、カルビーグループだからこそつくれるもの、世界でここにしかないという存在のものもあり、成長を支える強みとなっています。

近年、インバウンド需要の増加と、世界的な日本食への関心の高まりとともに、日本の食品や菓子の認知度と評価が高まっています。その中でカルビーグループには、「じゃがりこ」「かっぱえびせん」「フルグラ」といった強いメガブランドが存在しており、これらをグローバルブランドとして海外に展開することが、さらに海外事業を飛躍させるチャンスになりうると考えています。今後、世界に通用する強い商品ブランドとカルビーブランドを確立することに挑戦していきます。

グローバル食品企業への転換に向けて、コスト・リダクションを実行し、中長期的な財務ターゲットである営業利益率15%達成を目指すとともに、カルビーグループの強みを最大限に発揮しながら、海外市場への展開や新たな商品の創出により売上規模を拡大し、競争力を有する企業に成長させていきます。

### 継続的成長と高収益体質の実現

#### イノベーション(成長戦略)

- 1 海外事業の拡大 → P.10
- 2 フルグラ事業の成長 → P.12
- 3 新製品開発
- 4 国内マーケットシェア拡大
- 5 PepsiCo, Inc.(ペプシコ)との連携強化
- 6 L&A(ライセンス契約と事業買収)
- 7 新規事業開発

#### コスト・リダクション

原材料費の低減  
生産の効率化及び稼働の最適化  
販売費及び一般管理費の適正化

トップメッセージ

海外事業の拡大は経営の最重要課題

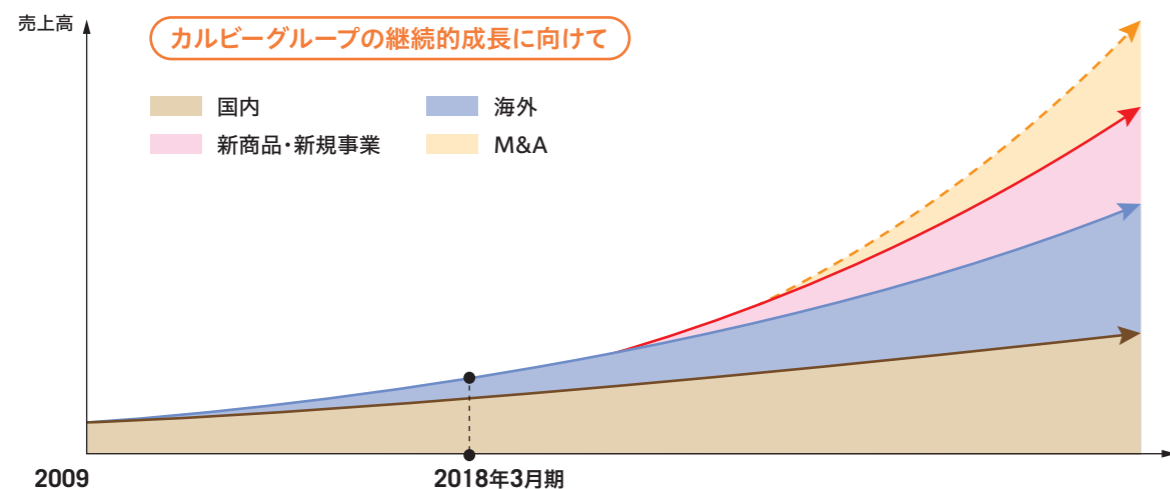
イノベーション(成長戦略)の7つのテーマの一つ目である海外事業の拡大は、最も重要な経営課題です。これまで海外事業は、ローライゼーション経営によって各国・地域における最適な商品戦略を実行し、商品ブランドの認知向上と売上拡大を図ってきました。カルビーグループの海外事業の拡大を牽引してきた北米や、市場に大きな成長ポテンシャルを有する中国は、今後も海外展開の重点地域として位置付けていきます。また、参入して間もないインドネシアにおいても、経済成長とともにスナック菓子市場が著しく成長してきており、その機会を捉えて事業拡大に注力します。

2018年3月期の海外事業の売上高は338億円となり、連結売上高比率13.4%にまで拡大しました。成長ポテンシャルのある重点地域を中心に、さらなる事業の拡大に向けて、これまで各地域において築き上げてきた商品ブランドの認知、売上拡大を図るだけでなく、国内の強いメガブランドを海外にも展開していきたいと考えています。独自性のある強い商品ブランドを加えることで、商品の層の厚みを増すこととなり、さらなる売上拡大へと繋がっていくと考えています。今後は、グローバルな視点からブランド戦略を実行するための組織体制を構築し、中長期的な海外の成長戦略を実行していきます。

「フルグラ」で食における顧客の課題を解決

イノベーション(成長戦略)の2つ目のテーマは、フルグラ事業の成長です。

国内スナック菓子市場では緩やかな成長が続いている一方で、国内シリアル市場においては、女性の就業率の上昇等を背景に、カルビーグループの「フルグラ」による“時短朝食”という訴求が奏功し、ここ5、6年でグラノーラ市場が急成長しました。朝食におけるグラノーラの一定の認知と購買層の獲得は実現できましたが、市場活性化のためには、新たな顧客層の開拓が必要です。健康を意識するシニア層やファミリー層には、「フルグラ」を朝食に活用することで、より健康的な生活習慣に貢献できることを伝え、さらなる売上拡大を目指します。また、海外においては、昨年中国での「フルグラ」の輸出販売を開始しました。販売チャネルの多角化とともに中国市場での売上拡大を進めてまいります。



製品開発により新たなスナック菓子の創出

イノベーション(成長戦略)の3つ目のテーマは、新製品開発です。

国内は少子化・高齢化により、将来的にスナック菓子市場自体の大きな成長を見込むことができません。カルビーグループはこれまでシェアの獲得により市場成長を上回ってきましたが、今後、世帯人数の減少、健康志向の高まり等の環境の変化が、事業に影響を及ぼしていくと考えています。

このような状況の下、国内で成長し続けていくためには、変化する環境や顧客ニーズを捉え、健康志向に配慮する商品など、魅力ある新しい商品を創り出す必要があります。スナック菓子は炭水化物や脂質が比較的多い食品ですが、タンパク質も摂取できる材料を合わせて、適切なPFCバランス(食事に含まれるタンパク質(Protein)、脂質(Fat)、炭水化物(Carbohydrate)のバランス)を考慮した商品を開発していくことも検討します。また、塩分含有量を減らすことを念頭においた商品展開も進めていきたいと考えています。

さらなる生産性向上に向けコスト・リダクションを深化

中長期的な財務ターゲットである営業利益率15%達成のために、売上原価率50%を目指して、引き続きコスト・リダクションを進めていきます。2018年3月期の営業利益率は10.7%とターゲットとする15%にはまだ開きがありますが、国内事業は13%まで上昇しました。継続してコスト・リダクションに注力し、まずは国内事業で営業利益率15%を達成したいと考えています。

これまでを振り返りますと、営業利益率を大きく改善させることができたのは、国内の工場稼働率を上げることによる改善が大きな要因でした。高収益体質の実現に向けて、これまでの稼働率向上から業務・作業の自動化、簡素化による生産性向上へと深化させていくことや、さらには現状のプロセスを変えるような内容も検討し、コスト・リダクションに取り組んでいきます。

イノベーションを支える自立的な行動を促す企業文化

事業環境の変化や多様化する顧客ニーズを捉え、イノベーションを生み出すためには、新しいことに挑戦し成果を出し続ける人財が重要です。そのための環境づくりとして「ダイバーシティ」や「働き方改革」を強く推進してきました。また、全従業員が自分自身の仕事を明確にし、成果を約束する「コミットメント&アカウンタビリティ(C&A)」の制度も取り入れています。「自立的な行動を促す企業文化」という強みを経営の基盤として今後も推し進めるとともに、これらにより培われた多様な人財が、イノベーションを生みだし続ける仕組みの改善を続けてまいります。

## イノベーション(成長戦略) 1. 海外事業の拡大

### ▶ これまでの成果

#### 海外市場への進出

カルビーグループの海外事業は、1970年のアメリカ進出から本格的に始まりました。1967年にニューヨークの国際菓子博覧会に出品した際に、アメリカのスナック菓子市場の規模を実感し、グローバル展開の第一歩として「かっぱえびせん」でアメリカ進出を果たしました。1980年代以降は経済成長が著しくポテンシャルの高いアジアを中心にタイ、香港、中国へと展開を進めてきました。2010年以降には、海外事業の拡大を成長戦略の重要テーマとして位置づけ、韓国、台湾、フィリピン、インドネシア等のアジアに加えて、英国、スペイン(現在は撤退)の欧州にも参入しました。現在では11か国・地域において海外事業を展開しています。

#### 販売拡大のスピードを重視した経営体制

新たな国・地域に参入する際には、市場の特性によって独資もしくは合弁の出資形態を決定してきました。アジアの多くの国では、小売店の店舗網が分散しており、短期間で独自で流通機能を構築することが難しい状況です。その場合、現地の有力なパートナーを選定して合弁の形態をとることを選択しています。現地パートナーの流通機能を活用することで、現地の市場開拓や販売拡大のスピードを上げることができ、最近では、インドネシアでその成果が現れています。また、海外事業の経営にあたっては、徹底したローカライ

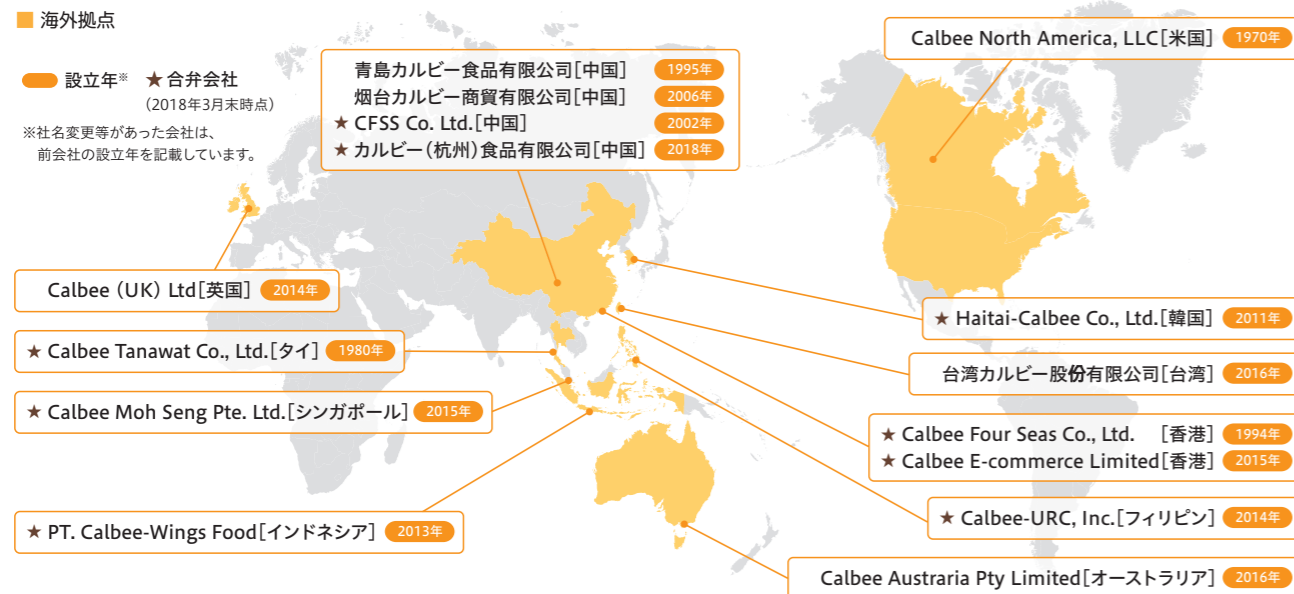
ゼーションを行っています。食に関するニーズは国・地域によって大きく異なります。現地の消費者のニーズを捉えて、それをいち早く経営戦略に反映していくためにも、現地化と分権化は重要です。

#### 各国の市場に最適な商品展開

市場環境や消費者ニーズ、所得状況等を勘案し、各国ごとに異なる商品を展開しています。

欧米地域は、巨大なスナック菓子市場が存在していますが、その中で、消費者の健康志向が高まり、身体に良いものを求めるニーズが高まっています。そこでカルビーグループの北米、英国ではヘルシースナックカテゴリにおいて、豆系スナックを主力に拡大しています。北米においては、「Harvest Snaps」をスーパーのスナック菓子売り場ではなく野菜売り場で販売したところ、自然の素材の良さを活かした「Better For You」(ベターフォーユー/従来品よりも健康を意識した)食品として認知され、昼食のサイドメニューとして購入する人を中心に人気となりました。

アジア地域では経済成長とともに、スナック菓子市場もこれから成長段階を迎える国々が多くあります。ポテトチップス、「Jagabee」、小麦系スナック等を販売し、ブランドの認知を高めることで、市場の成長を取り込み、拡大しています。



### ▶ 課題と今後

## 北米を中心とした重点地域の強化とグローバルブランドの展開によって、海外事業のさらなる拡大を目指します

上級副社長執行役員  
海外事業本部担当

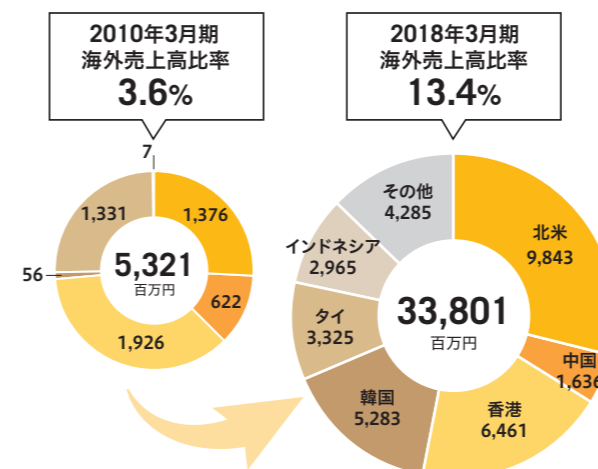
江原 信

#### 重点地域における課題

カルビーグループの海外事業は2010年以降、急速なスピードで拡大、成長してきましたが、2018年3月期は主力地域である北米の不振が影響し、海外事業全体で赤字となりました。ここで一度原点に立ち返って課題を認識し、北米、中国、インドネシアといった重点地域に資源を集中していかなければなりません。

北米は、昨年は大手顧客に対する売上が安定せず、さらには原価改善が遅れたことにより、赤字に転落しました。しかし、私たちがターゲットとしている北米のソルティー(塩味の)スナック等の市場は2兆円以上の規模があり、市場の成長が期待できます。大手メーカーがシェアを有しているものの、新しいものを求める消費者のニーズにより、新たなメーカーの参入が増えており、我々にとってもチャンスの大い市場です。既存の小売だけでなく新規の小売への拡大も念頭に、「Harvest Snaps」ブランドの認知度をさらに高めるとともに、今後は積極的に新商品を投入していきたいと考えています。

#### ■ 海外売上高



#### ■ 拡大戦略



また、中国のスナック菓子市場も規模の大きさから重要視しています。2015年に合弁事業を解消しましたが、本格的な再参入を引き続き検討していきます。そして、市場の成長が著しいインドネシアでは、優れた商品力と合弁パートナーの販売力を活かして、さらに販路を拡大していきます。

#### 日本の強い商品をグローバルブランドへ

今後の海外事業の展開における課題は、「経営体制の強化」「商品戦略」「人材育成」の3つです。経営体制に関してはローカライゼーションを継続しながら、特に商品開発、生産において一層日本との連携を強化することで強固なものとしていきます。また、私たちは自然素材を活かす加工技術と商品開発力から生まれた他社にはないユニークな商品ブランドを持っています。日本国内での強い商品ブランドを海外にも展開し、グローバルブランドの構築を図っていきます。その実現への鍵となるのが人材です。企業文化や強みを十分身につけた人材を各国へ派遣し、日本との連携のもとで海外事業を加速していきます。

イノベーション(成長戦略)

2. フルグラ事業の成長

▶ これまでの成果

シリアル市場への参入

カルビーはスナック菓子に続く新規事業として1988年にシリアル市場に参入し、コーンフレークとグラノーラの二つのタイプのシリアルを投入しました。さらに1991年にはグラノーラにドライフルーツを加えて、「フルーツグラノーラ」(現在の「フルグラ」)を発売しました。しかしながら、当時シリアルを食べていたのは、子どものいる家庭など一部の消費者に限られており、「フルーツグラノーラ」の売上は30億円程度での伸び悩みが続いていました。

新たな朝食市場を切り開いた「フルグラ」

2012年頃からは、スナック菓子に並ぶ次の成長戦略商品として「フルーツグラノーラ」を位置づけ、マーケティング戦略の見直しと販売強化を図りました。売上成長のためには、当時250億円程度であったシリアル市場の拡大が欠かせないと考え、市場全体の活性化につながる取り組みを実施しました。

まず、多くの消費者に知ってもらうため、商品名を「フルグラ」と覚えやすいものに変更し、サンプル配布や試食等の販促活動を行いました。この時期には、パンケーキ等の新しい朝食ジャンルが海外から入り、朝食ブームとなったことも追い風となりました。また、「時短」「鉄分」「食物繊維」という3つの効果を定義し、その効果を訴求するためのプロモーションを行いました。特に「時短」というキーワードは、女性就業率の高まりを背景に、朝食の準備に時間を割け

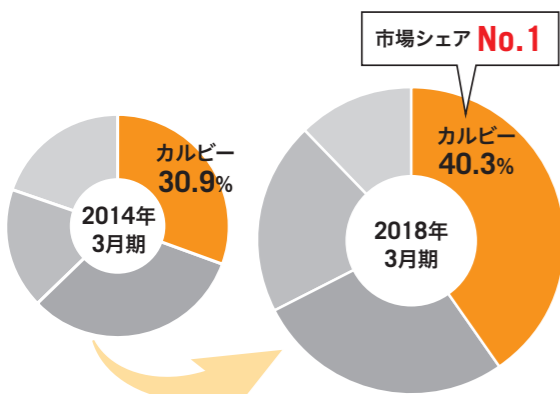
ない消費者にとっての課題解決策として受け入れられました。また、これまで店頭ではコーンフレークが中心であったシリアルの棚において、「フルグラ」の販促活動を進めたことによりグラノーラの存在感が高まり、グラノーラの売り場スペースが拡大していきました。供給面では増大する需要に対応するために、生産ラインの増設に取り組み、生産能力を段階的に拡充しました。

これらの結果、「フルグラ」が火付け役となり、グラノーラの成長がシリアル市場の拡大を牽引し、2012年3月期からの7年間で、「フルグラ」の売上高は約6倍、シリアル市場は2倍以上にまで成長しました。カルビーのシェアも上昇し、現在は国内シリアル市場で約40%のトップシェアを有しています。

中国向けに越境Eコマースで販売開始

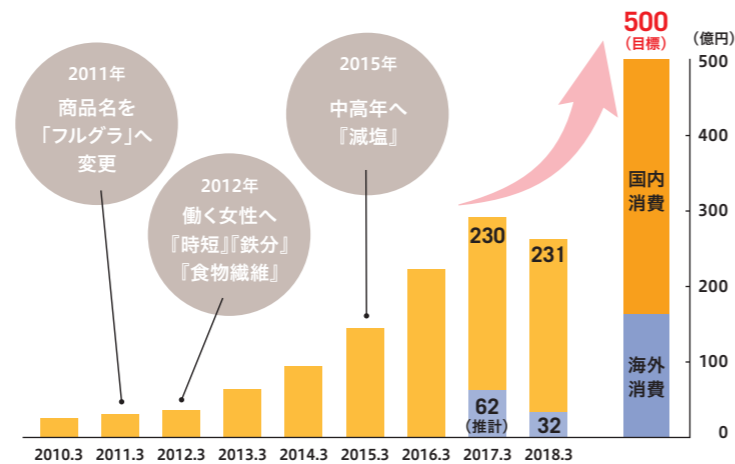
中国からの日本への旅行者が増加し、日本の食に対する関心が高まる中で、「フルグラ」が注目されるようになりました。中国ではフルーツの入ったグラノーラは珍しいこと、加えて「フルグラ」が日本で最も売れているグラノーラであるという評判から人気が高まりました。2017年7月には中国での輸入規制を受けない北海道工場内に新ラインを立ち上げ、越境Eコマースにより正式に輸出、販売を開始しました。また、2017年12月から小売店舗向けの販売、2018年4月から中国国内Eコマースでの販売も開始しました。

■ 国内シリアル市場シェア



(株)インテージSRI シリアル市場 全国全業態 累計販売規模(金額)ベース  
期間:各年4月~3月合計

■ 「フルグラ」売上高



▶ 課題と今後

国内市場では新規顧客の獲得、海外市場では中国での輸出販売の拡大を進め、中期的には売上500億円を目指します

執行役員  
フルグラ事業本部 本部長 藤原 かおり



国内市場では新規顧客へ拡大を図る

国内シリアル市場は、ここ5、6年の間にグラノーラを中心に大きく拡大してきましたが、2018年3月期はその成長が鈍化し、「フルグラ」の売上も国内需要はほぼ横ばいという結果になりました。20代から40代の働く女性層を中心に、朝食市場におけるグラノーラの一定の認知を築き、リピート顧客の獲得ができましたが、新たな顧客層へと拡大できていないという課題があります。

日本は先進国の中でも超高齢化、長寿命化社会という状況にあり、食に対する健康志向がさらに高まっており、ここに拡大するチャンスは多くあると考えています。これまで様々なプロモーションを通じて、商品の認知度は徐々に高まってきましたが、その機能、効能に関してはまだ十分に伝えられていないのではないかと思います。健康的な生活習慣を意識するシニア層やファミリー層がさらに増える中、今後は、「減塩食品」や「栄養バランスの取れた食品」として「フルグラ」の機能、効能を訴求していき、新たなお客様へと広げていく活動を進めていきます。

中国市場での売上拡大に向け、販売チャネルの多角化

昨年より正式に市場参入した中国での販売拡大に向けて、生産体制の増強、販路の拡大、商品ラインアップの拡大を図ります。中国にはすでに1,000億円強のシリアル市場がありますが、「フルグラ」のようにシリアルに冷たいヨーグルトや牛乳と合わせた食べ方は、まださほど一般的ではありません。しかしながら、食の多様化に伴って、ヨーグルトや牛乳の消費量も拡大しており、その中で「フルグラ」が新たな市場を作ることができるポテンシャルは大きいと見えています。

日本と同様に、働く女性をメインのターゲットとして、質の高い新たな朝食のスタイルを提案していきます。供給面では、北海道工場ラインに加えて、2018年夏には京都工場の新ラインの稼働を開始しました。日本の食に対する関心の高さに応じて、京都のブランドを活かしたフレーバー展開等も揃えていきます。また、販路に関しては、昨年からの越境Eコマースに加えて、中国国内のEコマースと小売店舗への配荷も積極的に進めます。





1949年の創業以来、絶え間ないイノベーションを続けてきたカルビーグループ。その歩みを当時の写真とともに振り返り、カルビーグループが提供する価値の源泉をご紹介します。

Calbee Story  
1  
創業期

## 「一人・一研究」が結実した カルビー成長の礎

カルビー株式会社の前身「松尾糧食工業株式会社」は1949年、戦争の原爆投下から間もない広島で誕生しました。人々が食べるものに窮するなか、「限られた資源から人々の健康に資する商品を作れないか」と考えた創業者、松尾 孝の熱い思いが、「かっぱえびせん」を生み出します。誰も利用していなかった資源から、価値のあるものを生み出す知恵はカルビーグループのイノベーションの土台になっています。

### 未利用の食糧資源の活用

戦前より、孝の生家では広島清酒製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。ぬかは飼料や型染物用の糊として、碎米は製菓の原料として販売しました。父の怪我により孝は18歳でこの家業を継ぐことになりました。

創業当時の広島の工場



焼け跡に生えた鉄道草を採取して使用  
(写真右端が松尾 孝)

### 人々の健康に寄与する食品づくり

20歳の頃、孝はある講習会で聞いた話に感銘を受けます。「人生をかけて後世に残るような仕事をしなさい。一人・一研究です」。そして、当時扱っていた米ぬかから健康食品を作ることを自らの「一人・一研究」にすると決意しました。開発した胚芽入りの団子は、食糧難の中、求める人の長い行列ができたといえます。「カルシウム」と「ビタミンB<sub>1</sub>」に由来するカルビーの社名には、この決意が反映されています。



### 創業者の発明品 「かっぱあられ」

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からあられを開発することに成功。「かっぱあられ」として発売しました。米ぬかの活用同様、未利用の食糧資源から新しい商品が生まれました。



### アメリカで ポテトチップスと出会う

1967年、国際菓子博覧会に「かっぱえびせん」を出展するため渡米した孝が見たものは、ポテトチップスでした。当時のアメリカのポテトチップス市場規模は3,000億円で、日本でも1,000億円は売れるのではないかと考え、現地の工場を訪ねて回りました。この出会いが、後にカルビーの主力商品となるポテトチップス発売につながります。



1969年に放映されていた  
「かっぱえびせん」のTVコマーシャル

### 「良い素材」を 「丸ごと」使用

「かっぱあられ」に続く新商品が渴望されていた時、孝は、瀬戸内海で獲れた小エビが海辺に干してあるのを目にして鮮度の良いエビを丸ごと「かっぱあられ」に入れるアイデアを思い浮かべます。多くの試行錯誤の末、1964年ついに「かっぱえびせん」が完成しました。

### TVコマーシャルの成功

サクサクとしたユニークな食感の「かっぱえびせん」の人気を決定づけたのがTVコマーシャルでした。「やめられない、とまらない」という名フレーズは印象的で火付け役となり、売上100億円を超える看板商品となりました。広島の小さな菓子メーカーであったカルビーは、これをきっかけに日本全国で知られる企業になりました。

Calbee Story  
2  
成長期

# 産地と一体となった 馬鈴しょ事業と鮮度政策

「サッポロポテト」発売から始まった馬鈴しょ事業は当初困難を極めましたが、新鮮な商品をお届けするため、一つひとつ課題を克服していった結果、他では真似できない栽培・調達・貯蔵体制を築くことができました。加工用に使用した馬鈴しょは、当時は未利用の食糧資源でしたが、「サッポロポテト」からさらにポテトチップスへと商品化が進み、販売が拡大したことで日本の農業界にもイノベーションを起こしました。

## 馬鈴しょを使ったお菓子への挑戦

1972年、馬鈴しょを野菜と一緒に生地に練りこんだスナック「サッポロポテト」を発売しました。その年、冬季オリンピックが札幌で開催されたこともあり、たちまちヒット商品に。その頃ポテトチップス発売準備のためアメリカを視察した孝の三男、雅彦（のちに三代目社長、1992年～2005年在任）らは馬鈴しょが産地で加工され、工場から出る残さが家畜の飼料になる循環型かつ農工一体の事業運営を目の当たりにします。



## ポテトチップス 事業への参入

1975年、待望のポテトチップスを発売しましたが、最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・美味しさを保つため、一括大量配送から多頻度小口配送へと転換、鮮度の良い商品売り切りの仕組みを作りました。また、消費地の近くで生産することは物流コストの削減効果を生みました。TVコマーシャルと店頭での販促活動との相乗効果もあり、ポテトチップスは全国的なヒットになりました。

ポテトチップス発売当時の電車広告



## 時代のニーズに 応えた画期的新商品

1971年をピークに日本人の摂取カロリーは減少に転じました。お客様が健康に良いと思う食品を選ぶ時代が来ると考え、1988年にグラノーラとコーンフレークの2つのタイプのシリアル、1991年に「フルーツグラノーラ」を発売。現在の「フルグラ」の原型はここで生まれました。1995年には携帯性に優れ、日本初のカップ型スナックとなる「じゃがりこ」を発売。これは、調達した馬鈴しょを残さず使いきれよう、つぶして成型する製法で作られています。独特の食感は、未だに世界のどこにもない、カルビーの加工技術の成果です。



## お客様の安全・安心を 第一優先に A・A・O活動を継続

2000年、ポテトチップスにカナヘビが混入、大規模な自主回収を行いました。このような事故を忘れず、初心にかえってお客様の安全と安心を守ることを従業員が全員で考える「A・A・O（安全・安心・おいしい）活動」を毎年継続しています。

カナヘビ混入事故記者会見の様子



掘りだそう、自然の力。

# Calbee

カルビーポテト帯広工場



## 馬鈴しょ生産者との 強固な協力体制構築

病害虫に強く保存性に優れているなど、カルビーグループが扱う馬鈴しょには高い品質が求められます。カルビーポテト（1980年設立）が馬鈴しょに関するスペシャリストとして、カルビーと生産者をつなぐ役割を担っています。生産者への情報提供、収穫の支援や貯蔵、輸送についての改善のみならず、新品種の開発にいたるまで生産者と共に馬鈴しょ事業に取り組んでいます。その取り組みが、お客様にご満足いただける美味しさにつながっています。

## 企業理念、 コーポレート メッセージ制定

企業理念（1993年制定）に続き、2006年にはコーポレートメッセージ「掘りだそう、自然の力。」を制定。創業期より自然の恵みに支えられてきたカルビーグループの事業を見つめ直し、さらに良い価値をお客様にお届けするという思いを新たにしました。

グローバル食品企業への挑戦  
Calbee Story  
事業活動と成果  
ステークホルダーへの価値提供  
経営基盤  
データセッション

Calbee Story  
3  
改革期

# 経営革新により 「強いカルビー」へ

カルビーグループは、2009年に大きな転機を迎えました。さらなる発展を目指して、創業家による経営から新経営体制へと移行し、2011年東証一部へ上場、ガバナンス体制の構築、ダイバーシティの推進など、グローバルに通用する企業を目指して変革を進めました。また、海外事業を重要な経営戦略として定め、グローバル食品企業への転換に向けて歩みだしました。

## 新生カルビーのはじまり

2009年に、会長兼CEOに就任した松本晃(2009年～2018年6月在任)は当時売上が約1,500億円であったカルビーグループを「売上高2,000億円、営業利益200億円」にすると宣言しました。当時、カルビーを含め、日本の食品製造企業の多くは営業利益率が1桁でした。しかし、大手グローバル食品企業の営業利益率は20%近くあり、これに近づかない限り世界で戦えないと考えたからです。目標を明確にし、戦略を確実に実行するため、経営の仕組みを「簡素化」「透明化」「分権化」しました。これらの経営革新によって、上場時から1.6倍の売上拡大、そして営業利益率は10%を超える企業へと成長しました。



## グループビジョンの制定

カルビーグループは、「顧客・取引先から、次に従業員とその家族から、そしてコミュニティから、最後に株主から尊敬され、賞賛され、そして愛される会社になる」というビジョンを掲げました。顧客・取引先を第一に考える経営とそれを支える従業員と家族が健全であること、そして環境や地域社会というコミュニティとの関わりを大切にすることが、結果的に株主の利益にもつながるという考えです。

## コーポレート・ガバナンス体制の強化

2001年に経営の監督と業務執行の機能を分け、2009年には取締役会を、社外取締役が過半数を占める体制へと変えました。また、社外取締役は経験、ジェンダー、国籍等の異なるメンバーで構成し、取締役の多様化を進めました。独立性が高く、多様な意見が飛び交う取締役会は、経営の透明性と健全性を高めるとともに、カルビーグループの新たな価値の創造を起す役割も担っています。

Calbee North America, LLC  
Senatobia 工場



Calbee (UK) Ltd  
工場



## 「フルグラ」による 朝食革命

1991年に発売した「フルーツグラノーラ」を、2011年に「フルグラ」と商品名を変更。日本の朝食市場にグラノーラという新しいカテゴリーを定着させました。働く女性の時短にも役立つ「フルグラ」は多くの女性従業員のアイデアが活かされており、カルビーのダイバーシティ推進の成果でもあるといえます。2017年には中国市場への本格的参入のため北海道工場に製造ラインを新設し、越境Eコマースによる販売を開始しました。そして、さらなる中国市場の拡大に向け、京都工場内での新ラインの稼働を開始し、今後は世界に向けて発信していきます。

## 海外進出の本格化

継続的な成長を続けていくために、重要な経営戦略として海外進出を進めました。1970年にグローバル展開の第一歩としてカルビーアメリカを設立して以来、現在11カ国・地域で事業を展開しています。「素材を活かした商品づくり」を強みに、各国・地域のニーズに合わせたユニークな商品を販売し、売上を拡大しています。

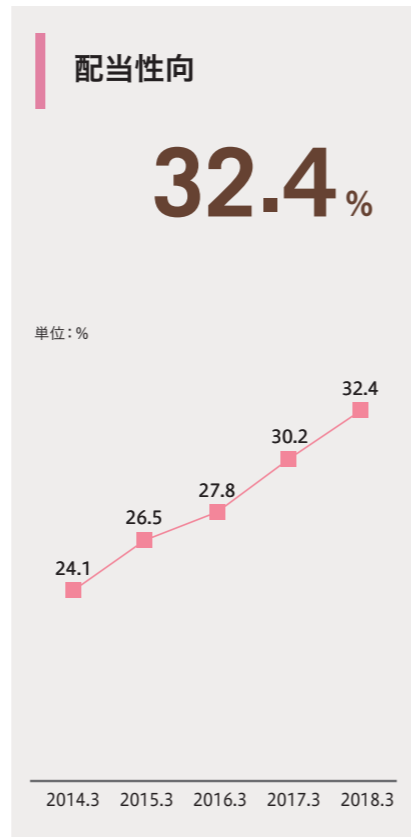
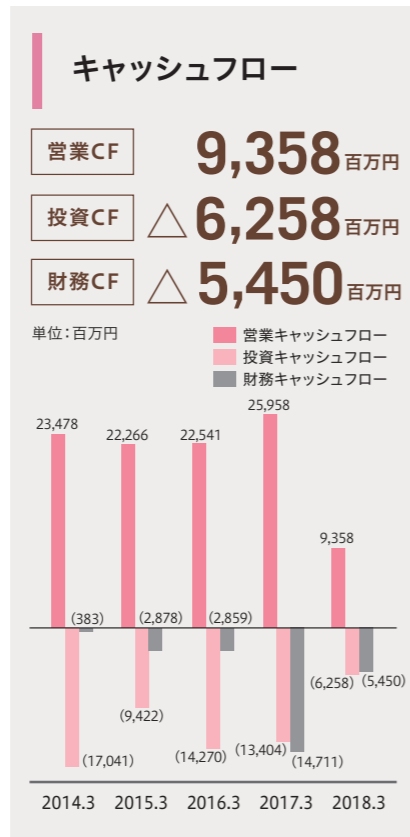
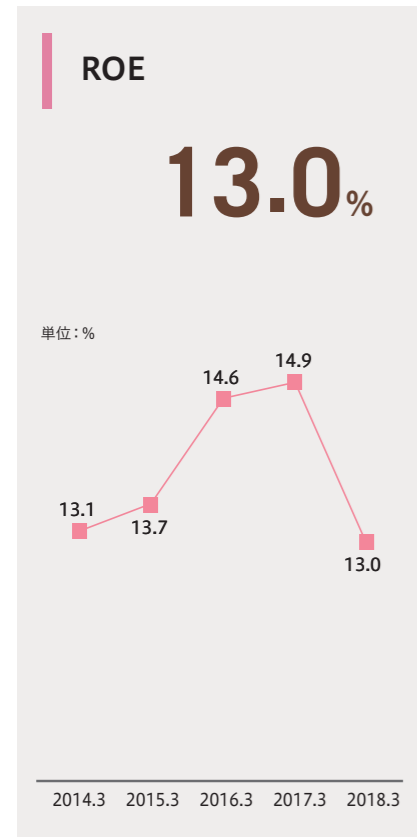
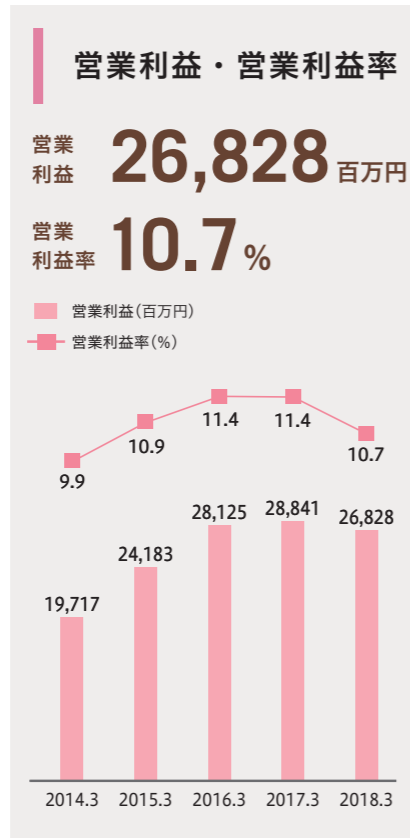
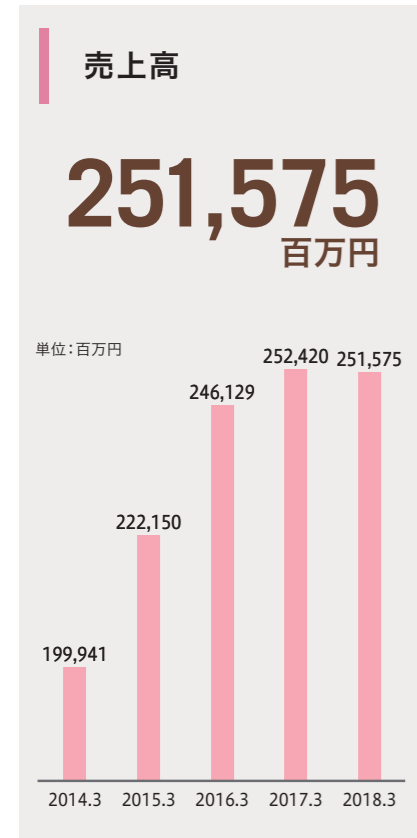
## ダイバーシティ推進と新たな企業風土

企業を成長させるためには、従業員の多様性を活かしイノベーションを生み出す「ダイバーシティ経営」が重要です。2020年までに女性管理職の比率を30%まで引き上げるという目標(2018年4月:26.4%)を掲げています。2018年には「なでしこ銘柄」に5年連続選定され、さらに「ダイバーシティ経営2.0」に取り組む企業として「100選プライム」にも選定されました。また、業績に貢献した者を賞賛する文化、結果を出した者に報いる報奨制度など人財の育成と企業の継続的な成長につながる仕組みを構築しています。

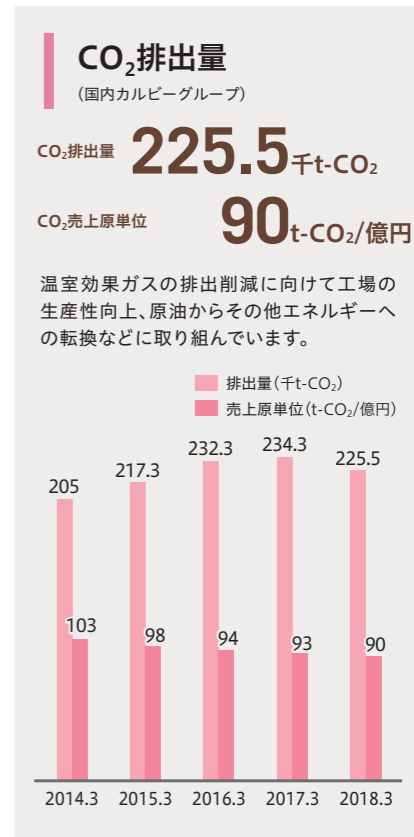
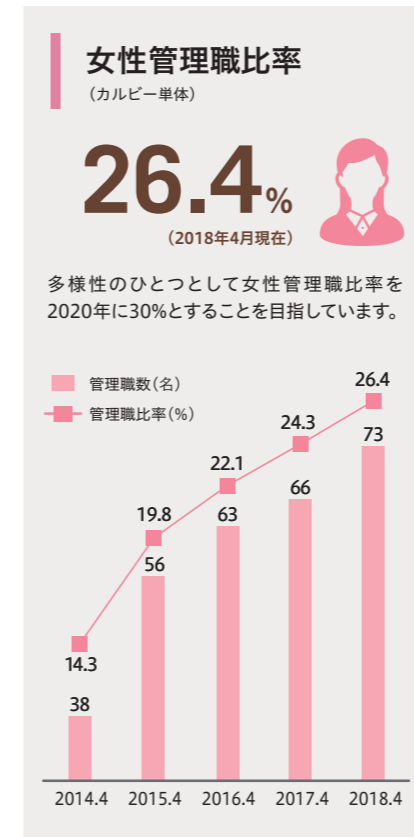
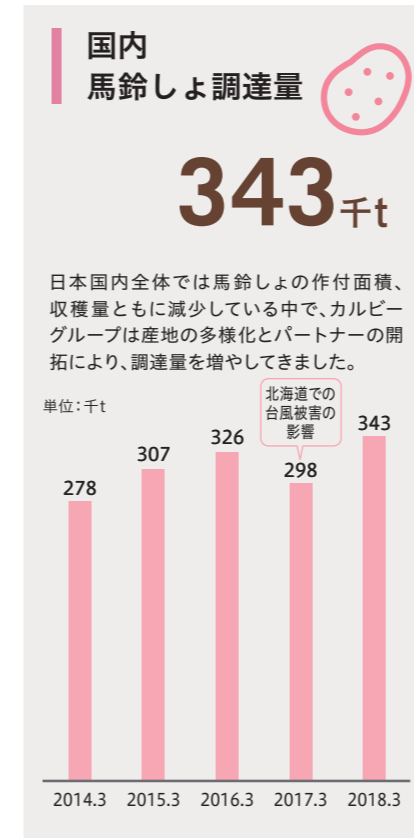


What's Calbee  
グローバル食品企業への挑戦  
Calbee Story  
事業活動と成果  
ステークホルダーへの価値提供  
経営基盤  
データセクション

財務ハイライト (2018年3月期)



非財務ハイライト (2018年3月期)

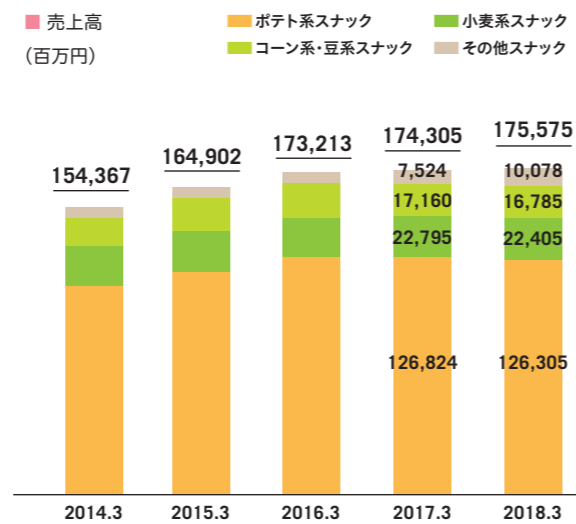


## 事業別概況・戦略

### 国内スナック事業

#### 2018年3月期業績

国内スナック菓子の売上高は、175,575百万円(前期比0.7%増)となりました。ポテトチップスは、2016年夏の北海道での台風被害による馬鈴しょの調達不足により生産・販売アイテムの調整を行いました。馬鈴しょの本格的な収穫期を迎えた第2四半期以降は販売再開とともに、市場回復のための積極的な販売活動に注力しました。この結果、生産回復を機に強い需要が継続し、ポテトチップスは前期水準にまで売上を回復しました。一方で、「じゃがりこ」、小麦系スナックならびにコーン系スナック等の売上は伸び悩みました。



#### ■ポテト系スナック

ポテトチップスは北海道での馬鈴しょの本格的な収穫を迎え、一時販売を休止していた「ピザポテ」等の生産・販売を再開して以来、強い需要が継続したことに加え、47都道府県の地元の味を再現したポテトチップスの発売等が奏功し、増収となりました。一方、「じゃがりこ」は期間限定品の取り止め等による影響から減収となりました。その結果、ポテト系スナック全体では、ほぼ横ばい(前期比0.4%減)となりました。



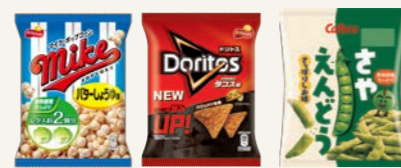
#### ■小麦系スナック

「かっぱえびせん」の期間限定品の販売アイテム減少等により、減収(前期比1.7%減)となりました。



#### ■コーン系・豆系スナック

ポップコーン等のコーン系スナックの販売不振により、減収(前期比2.2%減)となりました。



#### ■その他スナック

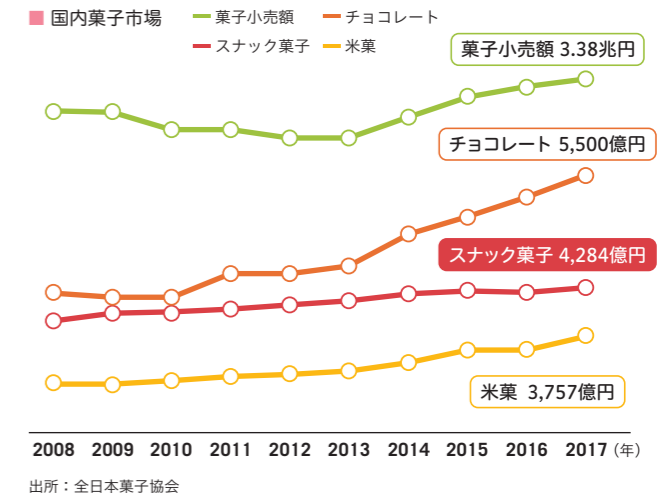
「ポテトチップスクリップ」の販売地域の拡大とフレーバー展開を進め、大幅に増収(前期比33.9%増)となりました。



### 市場環境・強み

#### 国内スナック菓子市場はわずかな上昇が続く

国内スナック菓子市場規模は、近年低い成長率で推移しています。2017年にはスナック菓子の生産額の5割以上を占めるポテトチップスは3%以上の減少となりました。2016年の台風の影響により、国内の馬鈴しょが不足したため、2017年春以降大幅な生産縮小を余儀なくされたことによるものです。一方、この供給不足を補うように、ここ数年横ばい傾向にあったコーン系スナックや小麦系スナックが健闘しました。結果的にスナック全体では、生産量・生産金額ともに前年よりわずかに増加しました。



#### 国内スナック菓子市場における優位性

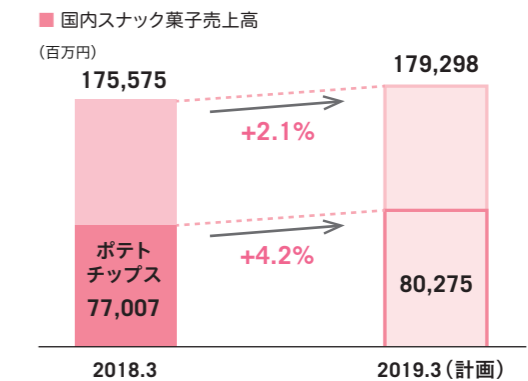
カルビーグループは国内スナック菓子市場においてマーケットリーダーとしてのポジションを築いています。ポテト系、小麦系、コーン系全てのカテゴリにおいてトップシェアを有し、ポテトチップスを含むポテト系スナックにおいては、70%を超える高いシェアを有しています。(参照:P5「カルビーグループの今」)



年	月	内容
2017年	7月	ユニークな食感のポテトチップス新ブランド商品「極(きわ)じゃが」を発売
	8月	素材のおいしさを活かしカロリーを抑えた「Natural Calbee」シリーズを発売
	9月	47都道府県ポテトチップス第1弾を発売(11月に第2弾、2018年2月に第3弾を発売)
	10月	プラズマ乳酸菌入りポテトチップス「ばいっと!」を発売

### 2019年3月期計画・今後の取り組み

2019年3月期には、通年でポテトチップスを中心としたポテト系スナックの積極的な生産・販売を推進し、売上拡大を目指します。さらには、お客様のニーズの多様化や世帯構成の変化に合わせた商品の開発も進めます。



#### ■個食スナックカテゴリの確立

高齢者、単身世帯の増加という社会環境の変化に応じて、小容量パッケージや素材・製法にこだわった「個食スナックカテゴリ」の商品を確立するとともに、売り場作りを進め、新たな需要を喚起していきます。

#### ■「じゃがいもNo.1」集中展開

調達に圧倒的な強みを持っている馬鈴しょを使ったポテト系スナックを、引き続き強化します。47都道府県ポテトチップスの新たな商品の開発や、プロモーションの継続などにより、新たな顧客にもスナック菓子に関心を持ってもらい、既存品の需要を高めることにもつなげていきます。

事業別概況・戦略

国内スナック事業



47都道府県のポテトチップス「♥JPN(ラブ ジャパン)」プロジェクト

「掘りだそう、日本の力。」

国内スナック菓子市場の成熟化は、大きな課題の一つですが、カルビーでは、2018年3月期より「♥JPN(ラブ ジャパン)」プロジェクトを発足し、47都道府県の地元の味を再現したポテトチップス50種類※を自治体等と共創して発売しました。このプロジェクトは、これまで数多くの味を生み出してきたカルビーだからこそできる「ポテトチップスを通じた地域貢献」として注目を集めました。これにより、これまでポテトチップスをあまり食していなかった消費者の購入にもつながりました。

※馬鈴しょ主要産地の北海道は3種、カルビー創業の地の広島は2種

カルビーの強み

企業・商品知名度、商品企画・開発力、販売促進力

地元の強み

素材、名産品、郷土料理、郷土愛

地域との共創で、地元の味をポテトチップスとして再現

きっかけは、2016年に福島市との共創により販売した「いかにんじん」味のポテトチップスでした。慣れ親しんだ地元の味をポテトチップスで再現するという、全国でも初めてのこのアプローチは、多くのお客様に支持され、大きな話題になりました。今回のプロジェクトは、このような試みを全国の地域に展開したものです。

味の開発については、地域の自治体や企業、地元の方々との共創によって決定していきました。その結果、これまでになかった新しい個性的な50味の味のポテトチップスを生み出すことができました。



プロジェクトによる成果

成果1 地域活性化に貢献

本プロジェクトで考案したポテトチップスが、郷土の味を全国に知られるきっかけになったと、地域から喜びの声を頂いています。また、販売促進ツールの一つとして、地元の方による動画を作成して公開し、広く注目を集めました。



ポテトチップスの新しい可能性を感じました

マーケティング本部  
ポテトチップス部  
ベーシック課 課長  
荒木 友紀



地元の味や名産品が再評価され、地域活性化にもつながったと考えています。ポテトチップスは地域におけるコミュニケーションのツールにもなるということに改めて認識しました。これからも「♥JPN」プロジェクトは続けていきます。今後はさらに、お客様の声を積極的に商品開発に反映させていきたいと考えています。

成果2 新たな顧客の掘り起こし

「普段は食べませんが、懐かしくなって購入しました」という声を頂くなど、これまでポテトチップスを購入していなかった、新たな顧客の掘り起こしにも成果がありました。さらには「♥JPN」商品だけではなく、「うすしお味」など定番商品の売上にも貢献し、ポテトチップス市場の活性化にもつながりました。



1企画での露出件数  
カルビー史上最多



メディア掲載数

約 1,760 件

計画比約150%



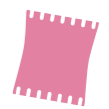
売上総数

約 1,700 万袋



お客様によるTwitterの  
応援投稿件数

54.6 万件



プロジェクト期間中における  
ポテトチップス商品購入率※

106%

※前年同期比、出典：インテージSCI スナック菓子カテゴリー、カルビー、ポテトチップス生薄切り、期間：2017年9月18日～2018年3月11日、指標：購入率

What's Calbee  
グローバル食品企業への挑戦  
Calbee Story  
事業活動と成果  
ステークホルダーへの価値提供  
経営基盤  
データセッション

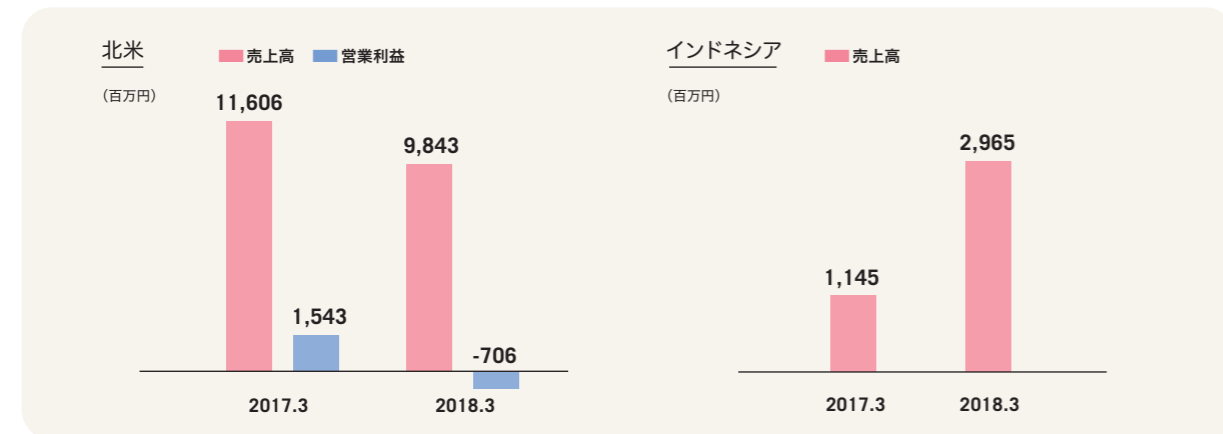
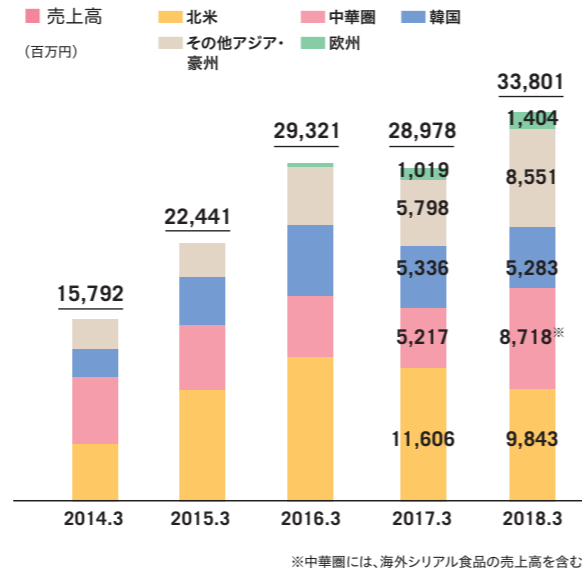
事業別概況・戦略

▶ 海外事業

▶ 2018年3月期業績

海外事業の売上高は、33,801百万円(前期比16.6%増)となりました。主力地域である北米では、豆系スナック「Harvest Snaps」の大手顧客への販売が振るわず大幅な減収となりました。北米では、事業の立て直しに注力しましたが、売上の安定化と原価改善の遅れにより、利益面にも大きな影響を与えました。一方、インドネシア等新規参入した国での売上拡大が貢献し、全体では増収となりました。

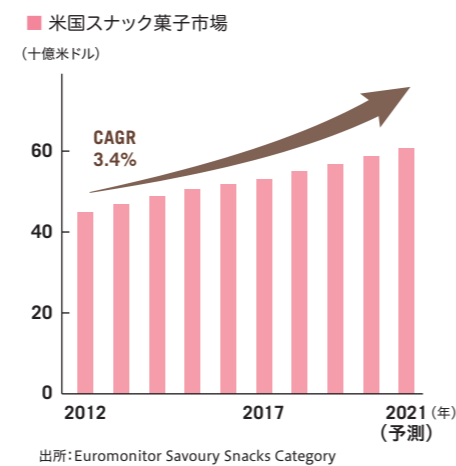
スペインでは、販売していた豆系スナックの売上規模の拡大が望めないと判断し、2017年10月に販売子会社であるCalbee Iberia, S.L.を清算しました。



▶ 市場環境・強み

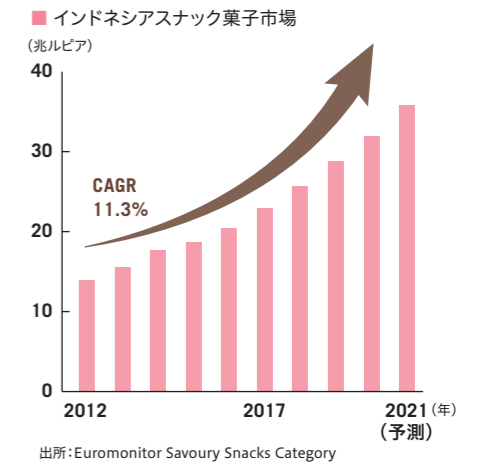
米国、英国等の先進国スナック菓子市場は成長が続く

米国や英国はスナック菓子の1人あたり消費量が多い国であり、スナック菓子市場は今後も緩やかな成長が見込まれています。ポテトチップスやポップコーン等の定番のスナックも引き続き成長していますが、近年の健康志向の高まりから「Better For You」(従来品よりも健康志向を意識した)スナックへの関心が高まっています。カルビーグループはこのカテゴリにおいて、豆系スナック「Harvest Snaps」(英国では「Yushoi」)を展開しています。



中国・インドネシアでは経済成長に伴い、スナック菓子市場も高い成長率を見込む

カルビーグループはアジアの各国・各地域においてスナック事業の展開を進めていますが、その中で特に重点地域として位置づけているのが、中国とインドネシアです。いずれの国においても経済成長とともに、スナック菓子市場も拡大しており、非常に成長ポテンシャルの高いマーケットであると考えています。インドネシアは2016年に生産、販売を開始し、ポテトチップスと小麦系スナック等を展開しています。中国では2015年に合弁事業を解消しましたが、市場に再び参入する機会を検討しています。

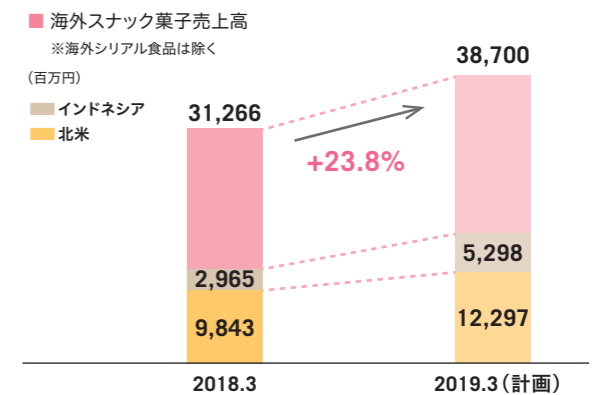


■ 主な海外スナック菓子の商品展開

地域	北米	中国	韓国	インドネシア	英国
会社名	Calbee North America, LLC	CFSS Co. Ltd.	Haitai-Calbee Co., Ltd.	PT. Calbee-Wings Food	Calbee (UK) Ltd
商品ブランド	Harvest Snaps, Whole Cuts	かっぱえびせん, 焼きもち	ハニーバターチップ, Jagabee	Potabee, KrisBee	Yushoi

▶ 2019年3月期計画・今後の取り組み

海外事業におけるスナック菓子は、これまでは参入地域の拡大を積極的に進めてきましたが、2019年3月期はこれまで参入した地域での売上拡大に注力していきます。北米では販売活動の強化とコスト・リダクションを進めるとともに、インドネシアや英国においては引き続き積極的な販売活動を進め、売上拡大に努めます。



■ 北米の再成長に向けて

「Harvest Snaps」は野菜売り場で売られるスナックとして、独自のポジションを確立してきました。さらなる売上拡大には消費者の変化するニーズに迅速に対応していく必要があります。新フレーバーやオーガニック原料による商品の発売等により、「Harvest Snaps」のブランド活性化と売上回復を目指します。また、次の成長に向けた、ユニークなスナック菓子の商品開発も強化していきます。

■ グローバルブランド構築に向けた取り組み

日本からの開発などのエキスパートと現地開発チームとの連携により、グローバルブランドの構築に向けた取り組みに着手します。各地域に定着し、認知されている商品に加えて、国内のメガブランドを世界に展開するための設計を進めます。

事業別概況・戦略

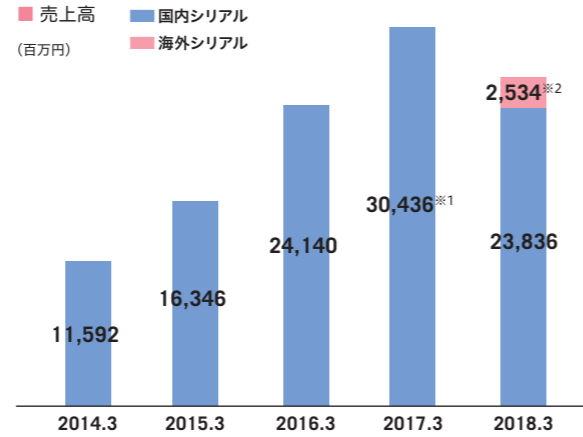
シリアル事業

2018年3月期業績

国内シリアル食品の売上高は、23,836百万円(前期比21.7%減)となりました。「フルグラ」の商品ラインアップを拡充したものの、海外消費分の変動が売上の減少に大きく影響したほか、コーンフレークの販売を終了したことにより、減収となりました。

海外シリアル食品の売上高は、2,534百万円となりました。北海道工場内に新設した「フルグラ」の製造ラインが稼働開始し、第2四半期から中国向けに香港の連結子会社で越境Eコマースによる販売を開始しました。

また、中国市場でのさらなる売上拡大に向けて、京都工場内に製造ラインの建設を開始し、2018年夏の稼働に向けて準備を進めたほか、中国国内でのEコマース販売のため、カルビー(杭州)食品有限公司(中国杭州市)を2018年2月に設立しました。



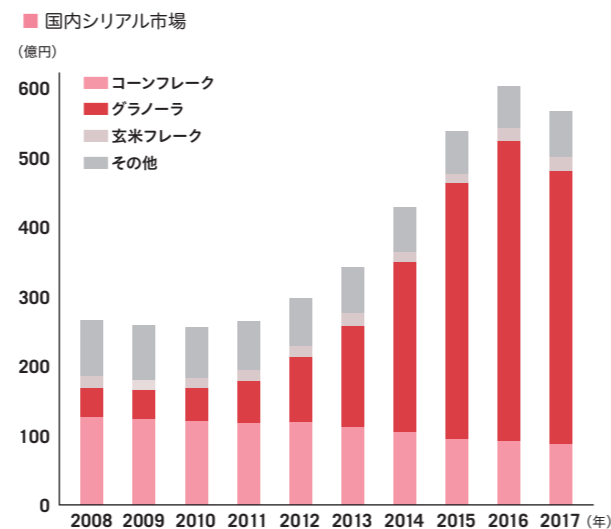
※1 2017年3月期の国内シリアル食品の売上高には、海外消費(推計)62億円を含む  
 ※2 海外シリアル食品の売上高は、海外事業の売上高にも含む



市場環境・強み

国内シリアル市場は急拡大から成長鈍化

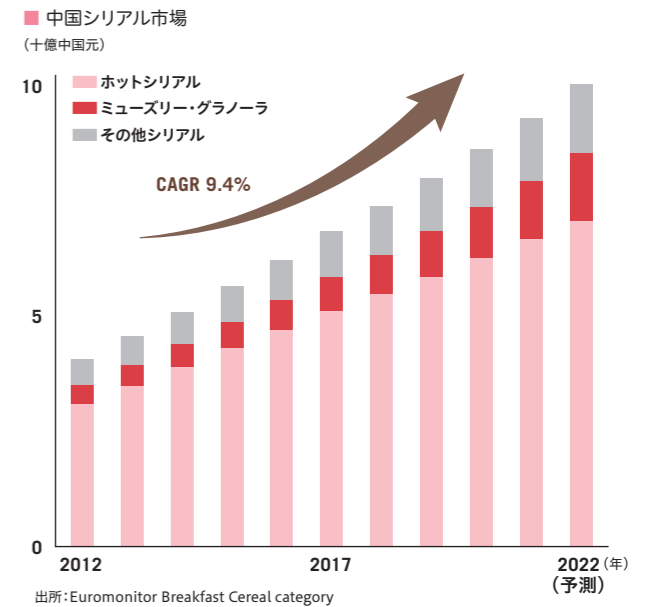
国内シリアル市場は、2012年以降「フルグラ」が、朝食として働く女性の時短のニーズを捉えて、市場を牽引し、グラノーラ市場の急拡大に貢献しましたが、2018年3月期は成長が鈍化しました。今後市場の成長のためには、これまで購入していない消費者層にも朝食として支持される取り組みが必要と見えています。



出所:日本スナック・シリアルフーズ協会

中国シリアル市場における成長機会

中国のシリアル市場は、1,000億円以上あり、既に日本より大きな規模ですが、その内訳は、オートミール等のホットシリアルが大半を占めており、グラノーラ等の比率はまだ低いのが現状です。しかしながら、近年、冷たい牛乳等と一緒にシリアルを食べる習慣は増加してきており、今後も市場拡大のチャンスが大きいと考えています。



出所:Euromonitor Breakfast Cereal category

トピックス

2017年 5月	京都工場内に「フルグラ」新生産棟建設開始
5月	ドライフルーツなしのプレーンタイプ「マイグラ プレーン味グラノーラ」を発売
7月	北海道工場「フルグラ」新製造ライン稼働開始
7月	越境Eコマースサイト天猫国際(Tmall Global)のカルビー旗艦店にて「フルグラ」先行発売
7月	越境Eコマースにおけるグローバルなトレーサビリティ・システムの導入を決定
2018年 2月	中国国内Eコマースの運営を行うための新会社を設立

2019年3月期計画・今後の取り組み

シリアル事業は、「フルグラ」の国内需要の拡大に向けて、「フルグラ」の健康面での効能を訴求し、認知を高め、シニア層等の新規顧客の獲得に取り組みます。また、海外向けにおいては、2018年3月期に新設した北海道工場内の製造ラインに続き、2018年8月には京都工場内の新ラインが稼働開始し、中国市場における売上拡大を推進します。

「中高年」と「ファミリー」へ減塩、整腸など健康面を訴求

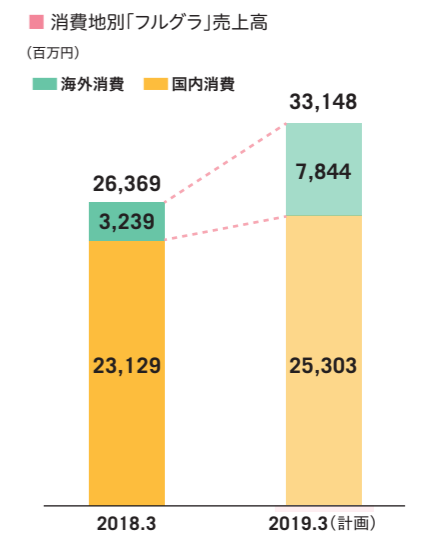
これまでの「フルグラ」のメインターゲット層である女性に加え、健康意識の高い中高年、ファミリー層に対して「フルグラ」の減塩、整腸といった効果の側面を訴求し、顧客層の拡大を図ります。

サイズ展開を増やし、トライアル獲得を図る

定番の大袋のほかに、Sサイズや個食サイズ(50g)の展開によって、新規顧客による購入を促進します。

新しい売り方の提案

従来のシリアル売り場だけでなく、「フルグラ」と親和性の高い乳製品や青果などの売り場に置き、新規顧客との接点を増やします。





## ステークホルダーへの価値提供

カルビーグループは、「おいしさと食べる楽しさを世界に届け、グローバルに展開する食品企業」を目指していきます。そのためには、中長期的な視点で、地球、地域、社会、経済などのカルビーグループを取り巻く環境の変化や課題を捉え、すべてのステークホルダーへ価値を提供し続け、持続的に成長するために、競争力を高める経営に取り組みます。



### すべての世代に対する食のおいしさと楽しさ

- 多様なニーズと幅広い年齢層の課題に対応し、心身の健やかさに貢献する食の提供
- おいしさと楽しさを提供するため、安全・安心を最優先にした商品づくりを推進

顧客の課題解決    新商品開発    品質管理

R&D・商品ブランド → P.32  
品質保証 → P.34

### 多様な人財がイキイキと働き能力を発揮できる環境

- すべての人がイキイキと健康で働くことができる魅力ある企業風土づくり
- 新たな発想によるプロダクトイノベーションとプロセスイノベーションの創出

ダイバーシティ    健康経営  
コミットメント&アカウンタビリティ(C&A)

人財・ダイバーシティ健康経営 → P.40

### 共創を通じた自然の恵みと豊かさの継承

- 原料の持続的な調達のため、農業基盤の維持・活性化に向けた農業活動への支援
- 未利用資源の活用や加工技術の進展により、限られた資源を最大限に有効活用
- 自然の恵みや大切さを伝える食育活動
- 環境、人権に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築

生産者とのパートナーシップ    フードコミュニケーション  
社会貢献    環境活動

調達 → P.38  
社会貢献 → P.42  
環境 → P.44

### 継続的成長と高収益体質の実現

- 営業利益率15%に向けて、製造工程における自動化や簡素化等さらなるコスト・リダクションの推進
- 安定したキャッシュフローを原資に、成長分野への積極投資
- 継続的かつ発展的な利益還元

生産性向上    成長投資    株主還元

生産管理 → P.36  
株主価値 → P.46

強みである商品開発力や技術を進化させながら「すべての世代に対する食のおいしさと楽しさ」を提供すると同時に、生産者や地域、社会などのコミュニティとの「共創を通じた自然の恵みと豊かさの継承」に向けて活動していきます。また、これらの企業活動を支える人財は大切であり、「多様な人財がイキイキと働き、能力を発揮できる環境」を整備します。そして、成長のための投資や生産性の向上を推進し「継続的成長と高収益体質の実現」に取り組んでいきます。

### ステークホルダーへの価値提供とSDGsとの関わり

カルビーグループは、ステークホルダーへの価値提供を通じて、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。会社の持続的な成長という視点だけでなく、持続可能な世界を実現するための課題の解決も踏まえて、事業活動の優先度を定め、様々な取り組みを行ってまいります。

#### カルビーグループが貢献できる課題



SDGsとの  
関連



## R&D・商品ブランド

「かっぱえびせん」「じゃがりこ」「Jagabee」など、それまで世界のどこにもなかった新しい商品を生み出し、「自然の恵みを活かして、おいしい商品をつくりたい」という思いで70年近く歩んできました。これからも愛されるブランドであり続けるため、お客様に向き合い、お客様の声を商品づくりに活かします。



執行役員  
マーケティング本部  
本部長  
小泉 貴紀

## お客様の課題を 解決する商品を 開発します



執行役員  
研究開発本部  
本部長  
見目 泰彦

2018年3月期は台風被害による馬鈴しょ不足の影響で、ポテトチップスの商品を休売することになり、その際にお客様から再発売を望む声を大変多くいただきました。新たな収穫期を迎え、順調に原料の調達ができ、秋には「♥」PN(ラブ ジャパン)プロジェクトによる47都道府県の地元の味を再現したポテトチップスを発売することができました。2018年4月には、10年かけて開発に取り組んできた「とうもりこ」を発売しました。スイートコーンを主原料とし、「じゃがりこ」と同様の食感が楽しめる仕上がりになったことは、開発技術の成果です。

私たちが大切にしていることは「顧客の課題を解決する」商品の開発です。創業者の松尾 孝は、戦後間もない頃にでんぷんなどで作った団子を代用食として販売したところ、それを買い求める人の行列ができたそうです。最近では「フルグラ」が、手軽にとれバランスも良い食事として働く女性やひとり暮らしの高齢者などを支えています。今後も単身世帯の増加、超高齢化社会などの環境変化を見据え、個食サイズや食べやすさを意識した商品の研究・開発に取り組めます。

「ブランド・ジャパン2018」  
ランキング※1



お客様からの相談件数



お客様からのご指摘に  
対する対応満足度※2



再購入意向率※3



※1 日経BPコンサルティングのブランド価値評価調査「ブランド・ジャパン2018」のコンシューマー市場(B to C)編  
※2 ご指摘をいただいたお客様に対して行ったアンケートに「大変満足した」「満足した」と回答いただいた割合  
※3 上記アンケートで、カルビー商品を「今までと変わらず買う」「今まで以上に買う」と回答いただいた割合

## ライフスタイルの変化に合わせた新商品開発

単身世帯の増加等から、気兼ねなくひとりでもスナックを食べたいというニーズが増えています。そこで、新たな分野として「個食スナック」カテゴリを確立させていきます。そら豆を丸ごとフライした「miino(ミーノ)」やスイートコーンそのものの味が楽しめる「とうもりこ」など、素材の良さとおいしさを活かした製法で開発しました。ひとり分に適量で、時間が経ってもおいしく食べられるようにファスナー付きパッケージでリクロズできるスタンドパック包装にしています。今後も商品ラインナップを充実させていきます。



## お客様の声を活かすしくみ

カルビーグループでは、お客様相談室を「ファンづくり」の場と捉え、積極的にコミュニケーションを深めています。いただいたお声の一部は、全社に毎日メールで配信されるほか、音声モニタリングの場を設け、経営陣および従業員が傾聴しています。海外のお客様からのお問い合わせにも同じ品質でご対応できるよう、グローバル対応の仕組みづくりを進めています。



## お客様の声から 生まれた商品

通常の「フルグラ」には数種類のドライフルーツが入っていますが、ドライフルーツが苦手というお客様の声から、穀物だけの「マイグラ」を発売しました。



## お客様とのエンゲージメント

WEBサイトでの発信や契約農家様での馬鈴しょ収穫体験イベントを通じて積極的にお客様とコミュニケーションを図っています。私たちは食品メーカーとして商品を提供するだけでなく、商品に込められた安全・安心に関する考え方、原料の良さ、こだわりを伝え、お客様から長く信頼され、愛される企業でありたいと考えています。また、お電話、メール、SNS等を通じて寄せられるお客様からの生の声は商品開発のヒントになっています。



## “じゃがいも Diary”開設

カルビーで使用される国産馬鈴しょの約80%は、北海道産です。北海道の畑の様子や馬鈴しょにまつわる様々な情報、これまで大切に培ってきた契約農家との繋がりを発信しています。



「じゃがいも Diary」  
<http://www.calbee.co.jp/diary/>



SDGsとの  
関連



## 品質保証

安全で安心していただける商品をお客様に提供し続けるために、社内体制だけでなく社外の生産者や調達先とも連携し、サプライチェーン全体で品質を保証するための取り組みを行っています。



執行役員  
品質保証本部 本部長  
中野 真衣

## お客様の安全・安心を 最優先に商品づくりを進めています

安全で安心な商品をお客様に提供することは、社会的責任として最も重要です。安全・安心を保証するには、リスクを早い段階で洗い出し、それぞれの部門で迅速に対応することが重要です。

社内での意識向上に向けて、品質保証に関する会社方針の周知の機会を多く設けています。2018年3月期には、栄養成分表示のガイドラインの改訂、社内周知のための説明会を行いました。また、各部門の従業員に対してリスクの認識と自主的な行動を促すため、最近の事故事例や行政の動きなどの勉強会、ワークショップを開催しています。

さらに、ISO9001からFSSC 22000\*への取得変更のフォ

ローを国内の各工場で行いました。海外グループ会社に対しては「地域のNo.1品質」を目指して改善のフォローを行っています。

カルビーグループの求める品質を実現するため、社内の体制強化、意識改革だけでなく、生産者や調達先との連携は不可欠です。調達先に対しては新規取引採用時の審査と、既存取引先に対する継続的、定期的な監査を実施し、リスクコントロールを調達先とともに具体的な目標をもって進めています。

カルビーグループとして、これまで積み上げた経験、知見を活かし、さらなる品質の向上に取り組んでまいります。

\*ISO 22000を追加要求事項で補強した食品安全マネジメントシステムに関する国際規格。GFSI (Global Food Safety Initiative)によって、ベンチマーク規格のひとつとして承認されています。

### 品質方針

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

## お客様の安全・安心を守るための活動

### A・A・O(エイ・エイ・オー)活動

カルビーは過去に商品への異物混入事故をおこし、大規模な商品回収をしています。この過ちを繰り返さないために、お客様に安全(A)で安心(A)できる商品をおいしく(O)召し上がっていただくため、毎年全社活動を実施しています。2018年3月期には、お客様の視点でパッケージのアレルゲン表示の改善や、商品の長さにはばらつきがあることの改善など、具体的に売上向上にもつながる提案を実施しました。また、お客様相談室にいただいた声を聴くワークショップを全社的に実施し、お客様の声を自部門での対応に活かしています。



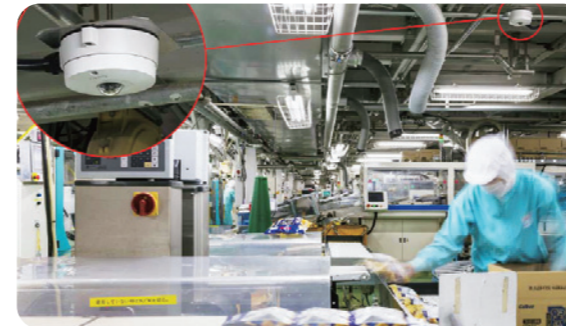
● お客様の声を聴く伊藤社長



### ミスを発生させない仕組みづくり

生産工程における異物混入防止を徹底するため、国内の全生産拠点に生産ラインをモニタリングするカメラを導入しています。工程不良の範囲や作業効率の分析、改善にも役立てています。また、包装工程において商品の中身と包材の不一致がおきないように作業ミス防止照合システムを国内のポテトチップスや小麦系スナックの全生産ラインに導入しています。

#### モニタリングカメラ



#### 作業ミス防止照合システム



作業ミス防止照合システムで読み取るフィルムに記載されているコード

### 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。工場ではアレルゲンの混入がないよう清掃を徹底しています。また、アンテナショップで提供するメニューには、英語でもアレルゲンを表示しています。多くの加熱商品に含まれるアクリルアミド\*は自社での基礎的研究で得た知見を学会や論文を通して情報発信しています。

分かりやすいアレルゲン表示にしています

本品に含まれているアレルゲン  
(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**  
本品は卵・乳成分・えび・かにを含む製品と共通の設備で製造しています。

\*食品中で、主にアミノ酸の一種であるアスパラギンと還元糖であるブドウ糖、果糖などが加熱によって反応し、意図しないにもかかわらず生成される物質。国際機関では、化学物質として「人に対して、おそらく発がん性がある」と分類されていますが、人が食品中のアクリルアミドを経口摂取した際の影響については確認されていません。

### VOICE



#### 海外工場での品質改善活動

Calbee Tanawat Co., Ltd. (タイ)  
クアンコン工場長

Calbee Tanawat Co., Ltd.(タイ)では従業員の積極的な参加による5S活動や小集団による改善活動が浸透した結果、製品品質、生産効率が向上し、製造原価率の大幅な改善につながりました。これらの活動は評価基準のひとつになっており、従業員のモチベーションを高めることにも役立っています。

SDGsとの  
関連



## 生産管理

グローバル食品企業として国際的な競争力を有するには、さらなる生産性の向上、コスト・リダクションを進める必要があります。生産現場の担う役割は多く、これからもグループ横断で取り組んでいきます。



執行役員  
生産本部 本部長  
小倉 智行

## さらなる生産性向上に向けて コスト・リダクションに 徹底して取り組みます

営業利益率15%に向けて売上原価率を50%にすること、これが全社としての中長期的なテーマです。これまでは、国内工場の稼働率の改善が売上原価率低減につながっていましたが、今後は国内工場の既存設備を最大限に活用することに加え、工程の自動化や簡素化による生産性の向上を目指します。また、海外工場においても、グローバル基準での品質安定とコスト・リダクションの両立を積極的に支援していきます。

2018年3月期の取り組みとしては、ポテトチップスの製造工程に歩留まりの向上やアクリルアミドの抑制などの効果が期待できる新技術を導入し、ポテトチップスの生産

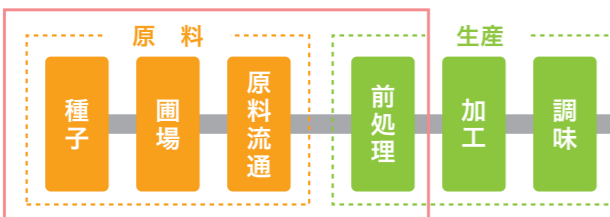
性が向上しました。また、包装・箱詰めを自動化を推進しました。

2018年3月より、部署を横断したコスト・リダクション専門チームを発足し、商品毎の原価目標を設定し、全社横断で活動に取り組んでいます。

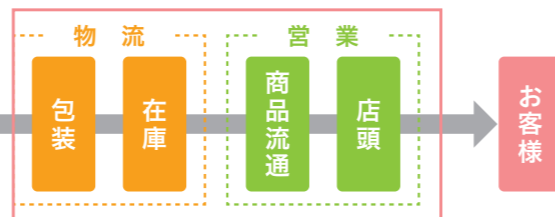
今後は、ポテトチップスの10プロセスで示すとおり、特に生産の前処理までのプロセス、包装から店頭までのプロセスにおいて、工数の削減や作業の簡素化ができると考えています。また、商品の鮮度を保ちながら賞味期限を延ばすこと、パッケージ容積の縮小など、商品や包材の改善も実行していきます。

### ■ポテトチップスの10プロセス

#### ①畑～前処理でのコスト・リダクション



#### ②包装～店頭でのコスト・リダクション



## コスト・リダクションの取り組み

### 工程の自動化

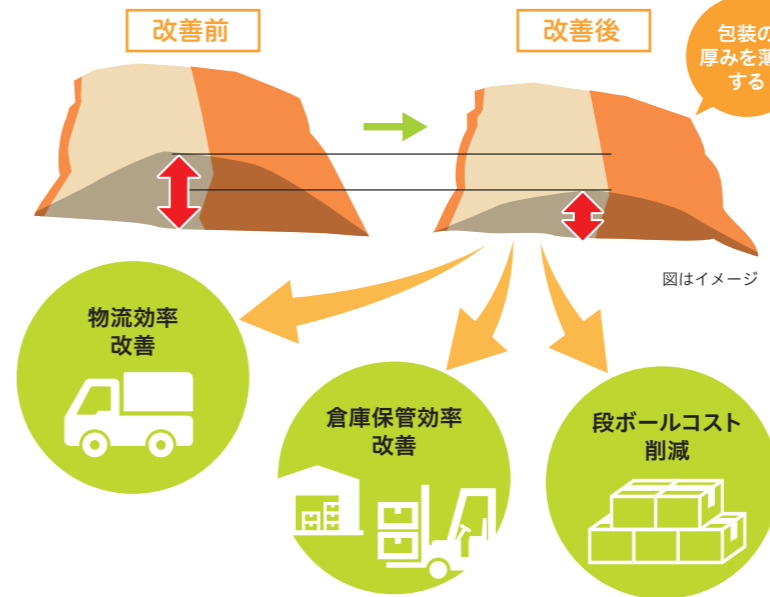
国内の全工場の商品箱詰めを自動化し、省人化を図りました。また、人の目と手で行っている馬鈴しょのトリミング、不良品のピッキングの工程について、現在自動化に取り組んでいます。多くの作業を効率化・簡素化し、生産性を向上させるため、従来の生産手順や設備の配置を見直すプロジェクトを進めています。



### 包装形態の変更

商品の包装をコンパクトにすることにより、コスト・リダクションを進めています。2018年3月期は「フルグラ」の段ボールを縮小して費用を削減しました。将来的には袋タイプ商品の厚みを減らすことで物流効率や倉庫保管効率の改善、ダンボールコスト削減を進めます。

### 商品包装のコンパクト化



### 「フルグラ」の段ボール改善

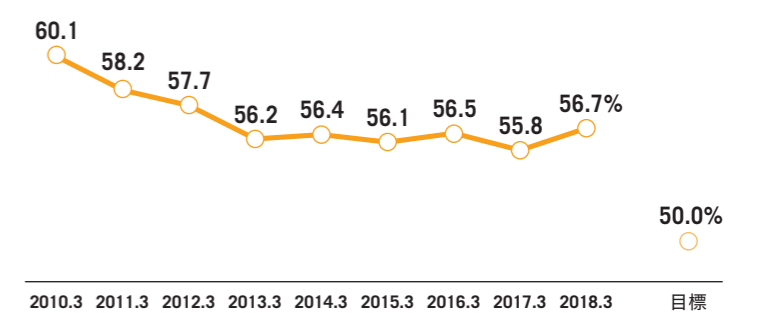
600g、700g、800gと内容量にパリエーションのある「フルグラ」ですが、すべて800gと同じサイズの段ボールに梱包していました。2018年3月期に600g、700gの段ボールを小さいサイズに切り替えたことにより、費用を大きく削減できました。



### グローバル生産体制の充実

2017年4月に新設したグローバル支援課が、海外事業展開において長年培った日本の生産管理の技術・ノウハウを浸透させる重要な役割を担っています。2018年3月期は海外でのラインの増設、新設の際に、生産管理の技術を支援しました。また、北米ではオペレーションの改善を指導し、ロスが大幅に削減されました。今後は監査体制の徹底、現地で問題を解決できる人材の育成に注力します。

### ■連結売上原価率



SDGsとの  
関連



## 調達

素材の良さがそのまま商品の価値になっているカルビーグループの商品は、原材料によって出来映えが左右されます。お客様の期待に応えられる品質の商品を安定して供給するため、産地、生産者と連携して持続的な原材料の調達への対策を講じています。



執行役員  
購買本部 本部長  
石垣 薫

## 産地、生産者と密に コミュニケーションをとり リスクに対処します

ポテトチップスの主原料は生の馬鈴しょです。2016年夏、主要産地の北海道が台風に見舞われ、2018年3月期は馬鈴しょ不足でのスタートとなりました。いくつかの商品を休売せざるを得ない状況に陥り、お客様には多大なご迷惑をおかけしました。このような大規模な自然災害はますます増えていくリスクがあります。特に馬鈴しょは調達できる産地が集中していることから、リスクマネジメントの施策を積極的に進めて、安定的な調達に

努めています。また、世界規模の気候変動によって、国内で生産される農産物や海産物に限らず、コーン・小麦・オーツ麦など海外産の穀物の安定的な調達が困難になっていく可能性があります。海外から調達している原料についても馬鈴しょと同じく、産地の多様化、新しいパートナーの開拓などを進めています。

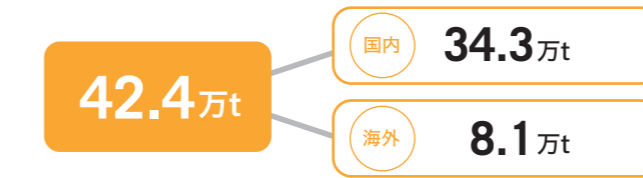
## 原材料調達のリスクコントロール

### 馬鈴しょ

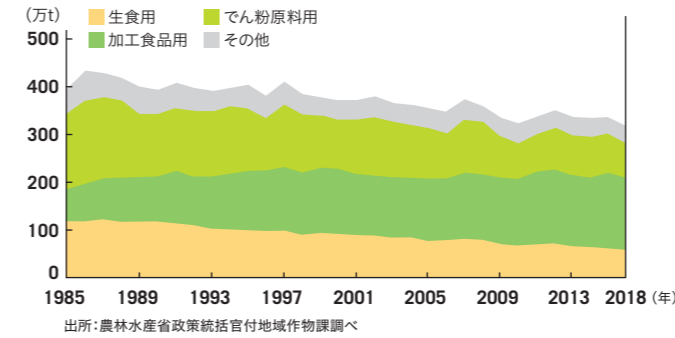
国内全体では馬鈴しょ生産量が年々減少する傾向の中、加工食品用の馬鈴しょの生産量は増加しており、カルビーグループは調達量を増やすことができます。現在では全国年間生産量の約16%の馬鈴しょを使用しています。また、国内からの馬鈴しょ調達のうち約8割は北海道産です。今後も質の高い馬鈴しょを安定的に調達するために、右のような取り組みを進めて、自然災害などのリスクに備えていきます。

- 1 北海道以外の国内産地の開発
- 2 生産者への情報提供、労働軽減の支援
- 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

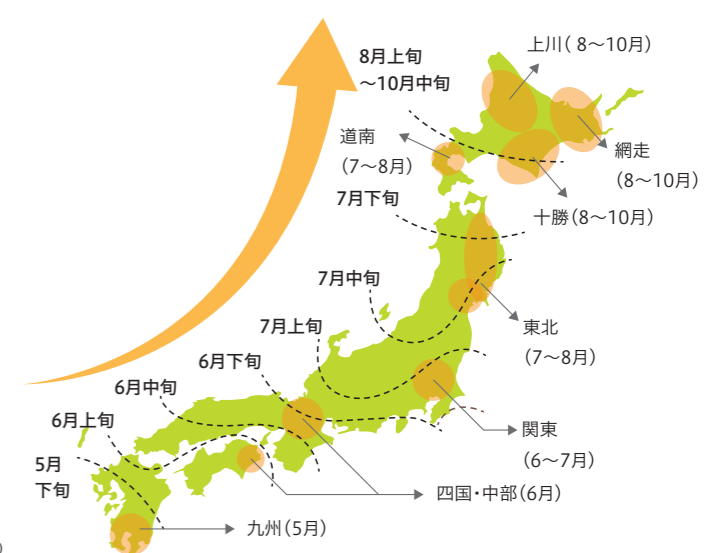
## ■ カルビーグループの馬鈴しょ調達量



## ■ 国内馬鈴しょ用途別需要動向



## ■ 主要な国内馬鈴しょ産地と収穫時期



## 「フルグラ」原材料

「フルグラ」の原材料に関しては、主に海外から調達しており、現地に赴いて優れた品質と安定した量を確保する交渉をしています。また、様々な調達リスクに備えて、産地の多様化、新しいパートナーの開拓を進めています。

### 「フルグラ」原材料主要産地一覧

オーツ麦	オーストラリア	ココナッツ	フィリピン、スリランカ	玄米粉	日本	パパイア	タイ
米粉	タイ	いちご	中国	小麦粉	オーストラリア、日本、アメリカ、カナダ	かぼちゃの種	中国
小麦ふすま	アメリカ、カナダ、オーストラリア、日本	レーズン	アメリカ	アーモンド	アメリカ		
コーンフラワー	アメリカ	ライ麦粉	ドイツ、カナダ	りんご	中国		

(2018年6月現在)

## サプライチェーンマネジメント

グローバル視野で持続的な調達活動を進めるために、「カルビーグループ調達ポリシー」を取引先と共有し、サプライチェーン全体での調達方針の徹底を行っています。また、トレーサビリティの観点では、馬鈴しょは原料情報を確認して品質、安全性を担保しています。馬鈴しょコンテナには、産地、品種、生産者、育成の履歴、収穫日などの情報がバーコードとして付いており、この情報をもとに馬鈴しょの状態を確認し、最適な生産管理を実施しています。パーム油についても取引先と協働して、環境・人権問題にも対応し、持続可能な調達に向けて活動しています。

### VOICE

#### 不二製油グループ様の 取り組み

パーム農園における環境・人権問題の要因の一つとして、小規模農家による生産性の低い農園運営が指摘されています。カルビーグループにパーム油を提供して下さっている不二製油グループ様は現地NGOのWild Asiaとともにグループのサプライチェーンの一部の小規模農家における生産性向上と人権・環境に配慮した農園運営の両立を目指し、教育支援を行っています。



SDGsとの  
関連



## 人財・ダイバーシティ 健康経営

Our Business is People Business. 従業員の成長なくしてカルビーグループの成長はありません。従業員が成長するための仕組みや制度の充実を図るとともに、多様な人財を活かすダイバーシティ経営と、従業員がイキイキと活躍するための健康経営を推進し、人・組織の力を最大化していきます。



執行役員  
人事総務本部 本部長  
武田 雅子

## 自立的に成長し 成果を出し続ける人・組織をつくります

カルビーグループでは、継続的な成長を目指し、全従業員が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。すべての従業員が自らキャリアを描き、目標を掲げ、実現に向けて挑戦する人財となるためにチャレンジする機会を提供するとともに、一人ひとりが目標を設定し成果を約束する仕組みとそれに対応する公正な評価・報酬の制度など様々な取り組みを実施しています。また、個々が制約に関係なく能力を発揮できるように、柔軟で多様な働き方のできる環境の整備も図っています。ダイバーシティについては、「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」という信念のもと、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。女性管理職の登用を

進めるとともに、2010年に発足したダイバーシティ委員会を中心に、多様性の理解促進と風土づくりのための施策を進めています。障がい者雇用の促進、外国人の活躍推進、LGBTの支援等も積極的に進め、グローバル水準でのダイバーシティ経営を目指しています。また、健康経営については、企業の成長には従業員とその家族の健康が不可欠との考えから、2016年より本格的に着手し、禁煙の推進や食事や運動の生活習慣改善を含めた健康維持・増進活動に取り組んでいます。グローバルで競争力を発揮することで、強いカルビーグループの実現を目指し、自立的に成長して成果を出し続ける人財・組織をつかってまいります。

カルビーグループの目指す姿

### 自立的に成長し成果を出し続ける人・組織

それを支える仕組みと考え方

ライフキャリアプラン オープンで適正な 任免・配置	採用・育成 自らチャレンジ する人を積極支援	評価・報酬 評価・処遇は 厳しく公正に	福利厚生 健康と感謝は 公平に	カルチャー ライフワーク バランス
---------------------------------	------------------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------------

## 能力を発揮できる仕組みの整備・充実

従業員が能力を発揮し、成果を出し続けるために、各種制度や仕組みの整備や充実を図っています。すべての従業員と役員が目標の設定と成果を約束し、その成果を基に公正な評価と賞与の決定がされるコミットメント&アカウンタビリティ(C&A)の制度を取り入れています。一人ひとりが成果を約束し、それを達成して責任を果たすことが、個人の成長のみならず、強い組織づくりと企業の成長につながるという考えです。また、「High-Performer, High-Reward」の企業風土を醸成するために、株式付与「ESOP」も導入し、従業員の業績に報いる仕組みを運用しています。多様な働き方のできる環境づくりのひとつとして、モバイルワーク制度を導入しています。2017年4月には、回数の上限や勤務場所の制約を撤廃し、週5日、自宅以外の場所でも勤務可能な制度に改定しました。今後も、企業を支える人財が能力をいかに発揮できる環境づくりに取り組んでいきます。

## ダイバーシティ経営の実践



2017年11月に開催したダイバーシティフォーラム



なでしこ銘柄  
(経済産業省・東京証券取引所)



100選プライム  
(経済産業省)

ダイバーシティ委員会では、女性活躍支援とダイバーシティの理解促進を中心に活動しています。女性活躍支援では、自身のキャリア形成や異業種との交流機会の提供、女性管理職ネットワークの強化、メンター制度などの施策を行っています。また、ダイバーシティの理解促進のために、働き方やキャリア、メンバーの活躍を考えるワークショップや様々なロールモデルから学ぶ講演会などを各地で実施しており、全社イベントとして「ダイバーシティフォーラム」を毎年11月に継続して開催しています。女性管理職比率は2018年4月に26.4%となり、2020年30%を目指して、さらに活動を強化してまいります。外部評価においては、「なでしこ銘柄」に5年連続、「100選プライム」にも選定されました。

## 健康経営の推進

ヘルスケア委員会が発足して2年目となる2018年3月期は、各拠点や関係会社から25名の委員を選出しました。各委員が連携しながら各職場で健康推進を行っています。従業員の禁煙を推進するにあたり、健保組合からの禁煙外来費用の補助やたばこの自動販売機の撤去、タウンホールミーティングの場での保健師によるたばこに関する講話を開催しました。2018年4月からは休憩時間以外の喫煙を禁じています。また、総合健診(カルビー版人間ドック)の勧奨によって受診率を95.5%に高めることができました。健康経営の実践に向けた基礎的な土台づくりとワークエンゲージメントを行っていることが評価され、経済産業省・日本健康会議が認定する「健康経営優良法人2018(大規模法人部門)」に選出されました。



健康経営優良法人2018  
(経済産業省・日本健康会議)



SDGsとの  
関連



## 社会貢献

カルビーグループは、重要なステークホルダーに「コミュニティ」を掲げています。原材料調達や生産、営業などあらゆる事業活動において、その地域に暮らす人々との共生は欠かせません。従業員一人ひとりが地域社会への貢献を考え、行動しています。



## 私たちカルビーグループ従業員は、良き市民として、 私たちが生活し、働いている地域社会、 さらには全世界の共同社会に貢献します

(カルビーグループ社会貢献 ミッションステートメント)



カルビーグループは事業本部、グループ会社において社会貢献委員会を組織し、その地域の社会課題に向き合っています。「地域に密着して、自ら考え行動すること」を方針に、自主的に活動をしています。従業員一人ひとりがコミュニティに貢献できる人財に成長することは、カルビーグループの継続的な成長に

欠かせないことです。社会貢献活動の3本柱である「子育て支援」「地域への支援」「環境の保護」にもとづき、子どもたちへの教育支援や食育活動、スポーツを通じた次世代育成、環境保全活動、災害復興支援などに取り組んでいます。

■ 社会貢献活動(2018年3月期)

子育て支援	いわき市幼稚園の馬鈴しょ栽培活動支援(東日本)	宇都宮センター近隣小学生見学会(カルビーロジスティクス)	びわ湖カップなでしこサッカー大会ボランティア(中日本)
地域への支援	石巻仮設住宅周辺での馬鈴しょ栽培(東日本&カルビーポテト)	千代田区の老人ホームでのボランティア(本社)	九州北部豪雨災害ボランティア(西日本)
環境の保護	渡良瀬遊水地クリーン作戦(ジャパンフリトレー)	札内川河川敷ほか馬鈴しょ産地周辺での清掃(カルビーポテト)	支笏湖周辺森林再生ミナミナの森活動(北海道)

カルビーグループ社会貢献活動参加人数

のべ **5,997** 名

従業員からのみちのく未来募金への寄附金額

**4,400** 万円

CSR検定合格者

累計 **52** 名  
(3級 44名 (2級 8名))

## 地域社会の課題解決・発展に貢献



### 英国での取り組み

Calbee (UK) Ltd の工場所在地であるフリントシャーは英国の他地域に比べて失業率が高く犯罪やドラッグ、アルコール依存症など社会問題が多い地域です。そのような背景もあり、従業員が積極的に地域の施設や学校に出向き、キャリアのコーチやメンターとなって子どもたちや若者、女性たちを励ましています。2018年3月期は英国と日本の小学生たちの交流プログラムを実施しました。動画やグリーティングカードの交換でお互いの違いを知り、世界は広いことに気づく機会となりました。

## 食育と食に関するコミュニケーション機会

### カルビー・スナックスクール

「人々の健やかな暮らしに貢献する」ことを目的に、身近なおやつを通して食の正しい知識や楽しさを伝えるフードコミュニケーション活動を全国各地で行っています。「カルビー・スナックスクール」は子どもたちに正しい食習慣と自己管理能力を培ってもらうことを目的に2003年に開始しました。2018年3月期には、計727校、児童・保護者54,939名にご参加いただきました。



### 工場見学

カルビーグループでは積極的に工場見学を受け入れています。品質管理や安全管理の現場を見ていただくことによって、食を担う責任としての取り組みを理解していただけるものと考えています。2018年3月期は17,818名の方に見学していただきました。



### タイでの取り組み

Calbee Tanawat Co., Ltd. では従業員から社会貢献提案を募集し審査の上、実施案件を決めています。2018年3月期は小学校の敷地フェンスの設置、お寺のキッチンやトイレの改修など8件の事業を実施しました。どこの地域でも大歓迎を受け、子どもたちや地域の人々の明るい笑顔に出会えました。



### 被災地への支援 みちのく未来基金

2011年に発生した東日本大震災では1,800人近くの子供たちが親を亡くしたといわれています。「みちのく未来基金」は、震災において両親またはいずれかの親を失った子どもたちの大学及び専門教育機関への進学支援を目的に設立されました。2018年4月末までに727名に奨学金を給付しました。カルビーは基金設立企業のひとつとして、給与からの寄附金天引きや、イベントでの募金活動など、さまざまな支援を行っています。

### お菓子コンテスト

2011年からお菓子コンテストを実施しています。小学生から集まったアイデアの中から優秀作品をカルビー開発メンバーが実際にお菓子にします。ものづくりの楽しさを子どもたちに知って欲しいという思いから始まりました。第7回のテーマは「ありがとうを伝えるお菓子」でした。1,558作品の中から選び抜かれた12作品が表彰されました。



■ 優秀作品を再現した事例



SDGsとの  
関連



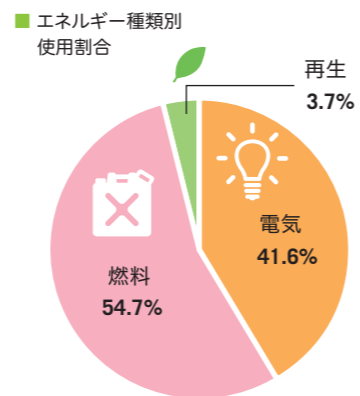
## 環境

カルビーグループは、地球が育んだ自然の恵みを使って商品を生産し、お客様の元へお届けしている企業です。持続的な未来の実現のために、また、企業の継続的な成長のために、地球のすべての動物、植物とともに暮らす一員として、環境への取り組みを進める社会的責任があると考えています。

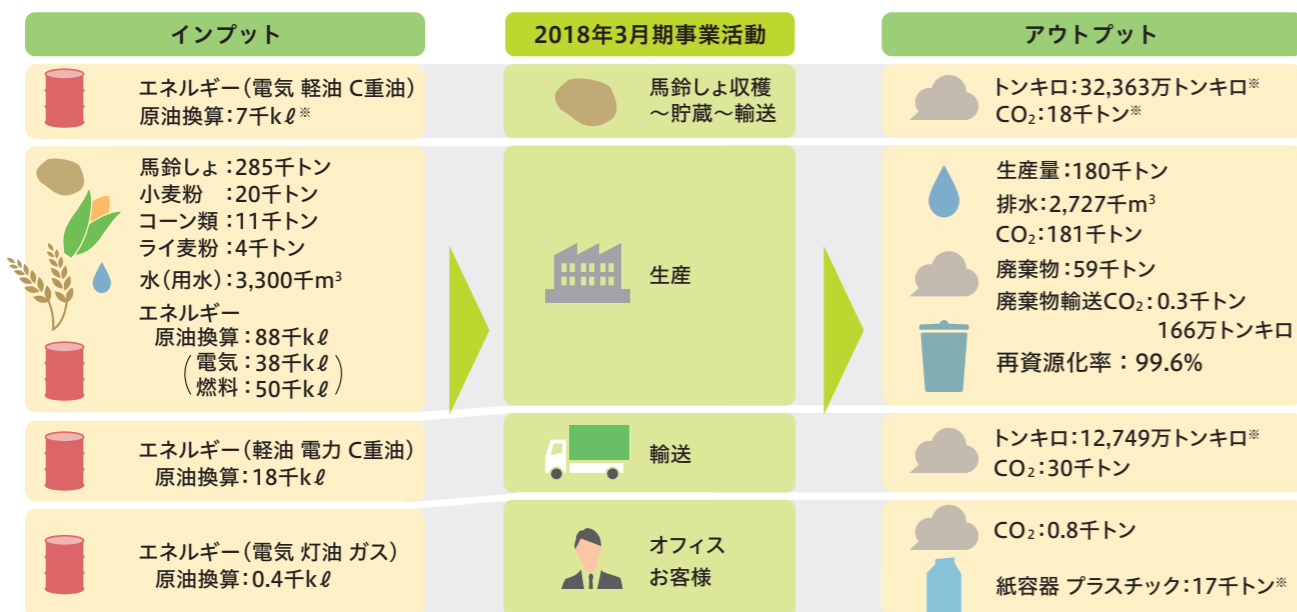


## 低炭素化社会構築への貢献

温室効果ガスの排出削減を目標値として設定し、グループ全体で取り組んでいます。生産に利用するエネルギーをA重油からLNG(液化天然ガス)へ転換を進めるほか、物流におけるモーダルシフトの活用、オフィスでの省エネ活動など、グループ全体で温室効果ガスの排出削減のための取り組みを実施しています。今後の課題としては、サプライチェーン全体での環境リスクの共有に取り組み、サプライチェーン全体で排出量の低減を進めていきます。



■ 2018年3月期の事業活動と環境負荷の全体像 集計対象組織：国内カルビーグループ会社



\*「馬鈴しょ収穫~貯蔵~輸送」「輸送トンキロ」「紙容器 プラスチック」は2017年3月期実績

## 国内初の「工場間一体省エネルギー事業」



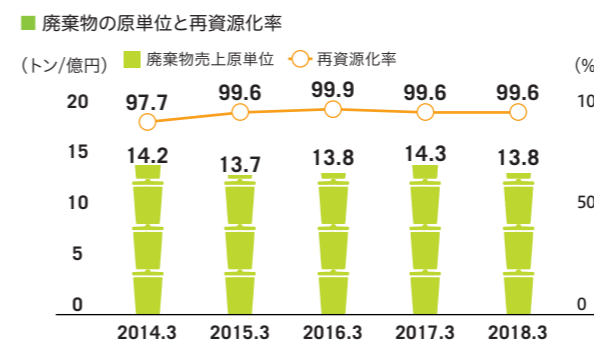
キヤノン株式会社、久光製薬株式会社、カルビー株式会社の3社は、清原工業団地(栃木県宇都宮市)内7事業所と東京ガスとの協業により、3万kW級のガスコージェネレーションシステムを備えた「清原工業団地エネルギーセンター(仮称)」建設に参画しています。2019年1月の竣工を目指して建設中です。

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。

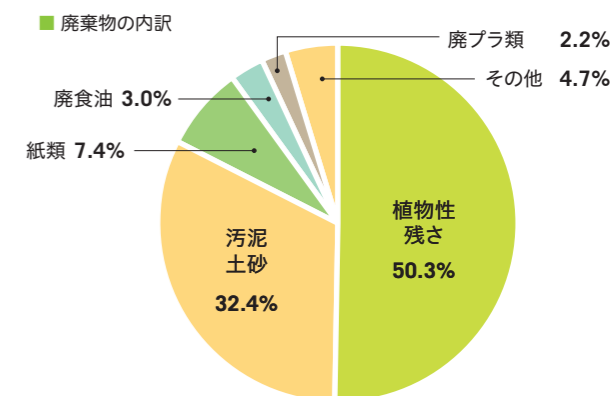
近接する7つの事業所とエネルギーを共有することで大幅な省エネやCO<sub>2</sub>削減効果が見込まれています。

## 資源の有効活用

循環型社会の実現に向けて、カルビーグループは「ゼロエミッションの推進」と「リサイクル」を活動の柱に、分別収集の推進や、廃棄物発生量の抑制、残さの飼料化などに取り組んでいます。3R(Reduce(リデュース)、Reuse(リユース)、Recycle(リサイクル))の徹底をした結果、再資源化率はほぼ100%を達成しています。



※集計対象組織：国内カルビーグループ会社



## フードロス削減への取り組み

フードロス削減に向けてロスが出ない製造工程の検討を進めています。馬鈴しょの皮などの植物残さは家畜の飼料やキノコ栽培の菌床に利用し、出荷できない商品はフードバンクに寄付しています。





## 株主価値

カルビーグループは、中長期的なターゲットとして営業利益率15%を掲げ、継続的成長と高収益体質の実現を目指して事業活動をしています。また、海外事業等の成長分野への投資と、配当性向の向上をベースに、継続的な株主還元の充実を目指します。



### 高収益体質の実現に取り組み、 持続的な企業価値向上を目指します

上級常務執行役員  
財務経理本部 本部長  
IR本部 本部長  
**菊地 耕一**

#### 2018年3月期総括と2019年3月期計画

2018年3月期は、通期で減収、減益となる厳しい業績となりました。第1四半期は原料馬鈴しょの不足によるポテトチップスの一部商品の休売により、大幅な減収、減益となりました。第2四半期以降は特にポテトチップスの回復は顕著であり、増収、増益で推移したものの、「フルグラ」の海外消費分の減少、海外の主力地域である北米事業の不振継続により、全体としては第1四半期の大幅な落ち込みをリカバーすることが出来ませんでした。

2019年3月期は再び増収、増益を目指します。

各事業の計画の詳細は、P22-29事業別概況・戦略をご参照ください。

#### 2019年3月期計画

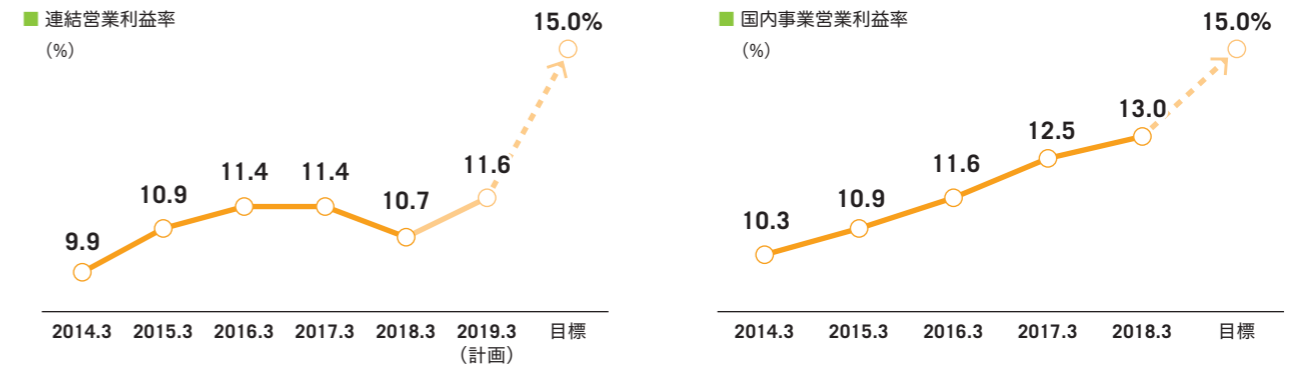


\*ベーカリー事業売却影響を除いた増減率(2018年4月にベーカリー子会社の株式66.6%を譲渡しました)

%表示は、対2018年3月期増減率

## 営業利益率15%達成に向けて

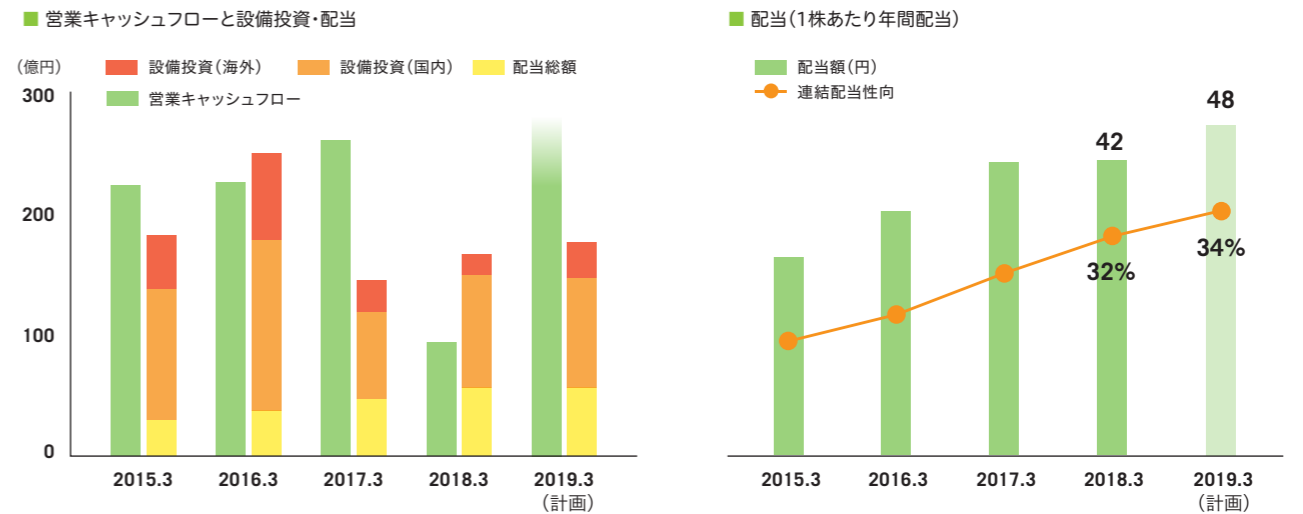
国内事業においては、これまで稼働の最大化により生産効率を上げることに注力し、着実に収益性を向上させてきました。今後は、まず国内事業での営業利益率15%達成を目指し、生産性向上のためにコスト・リダクションを深化させ、さらなる利益率改善を図ります。



## 投資・還元方針

収益性を上げ、安定したフリー・キャッシュフローを生み出すことにより、成長分野への投資と株主還元の充実を図ります。投資については、中国への「フルグラ」の本格的な展開に向けて、北海道工場の新ライン(投資額約18億円)、京都工場の新ライン(投資額70億円)の設備投資を行いました。

配当に関しては、配当性向を目安に継続的かつ発展的な利益還元を行ってまいります。2019年3月期は、1株あたり6円増配の48円、配当性向は34%の計画です。

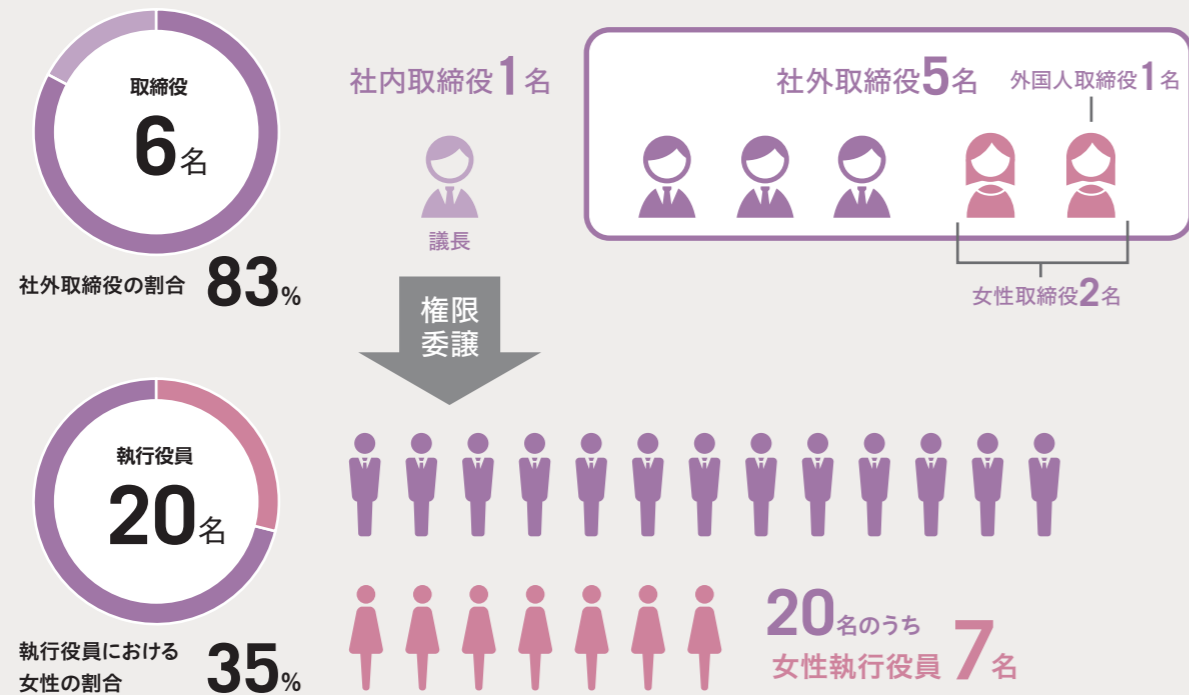


## コーポレート・ガバナンス体制

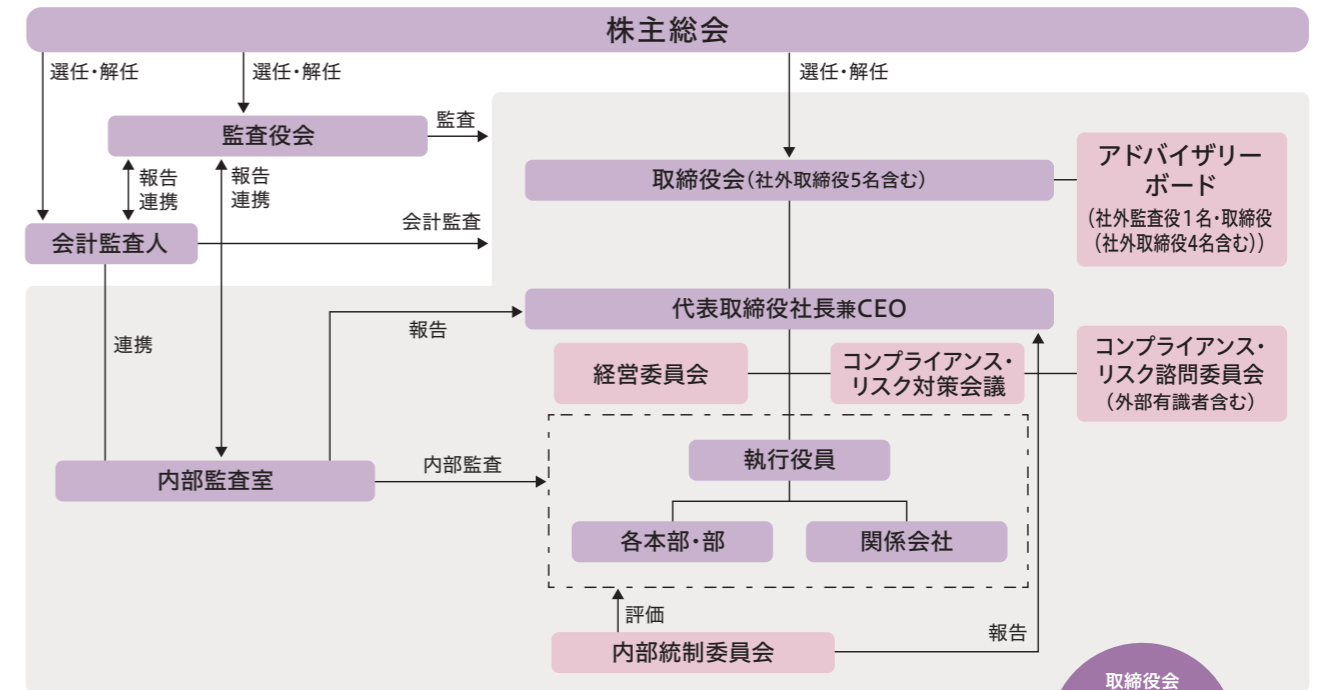
### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

カルビーグループは「顧客・取引先から、次に従業員とその家族から、そしてコミュニティから、最後に株主から尊敬され、賞賛され、そして愛される会社になる」というビジョンを掲げています。顧客・取引先を第一に考える経営は結果的に株主の利益の最大化につながると考えているからです。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考えております。この考え方にもとづき、経営の透明性を高め、内部統制の仕組み、コンプライアンス体制の充実を図っております。

(2018年7月1日現在)



### コーポレート・ガバナンス体制図



#### 取締役会

当社の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、業務執行の監督等を行っています。また、全取締役による取締役会の実効性評価を年一回実施しています。株主の視点に立って企業価値向上につながる意思決定ができたか、独立した立場から経営陣に対する監督機能を果たせたかという観点を中心に、各取締役へのヒアリングを行い、その結果を分析し、取締役会機能のさらなる向上につなげています。

2018年3月期に実施した自己評価の概要

- 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。
- 取締役会では否決や差戻しがなされる等、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、人材育成や海外事業の展開等、中長期戦略に関わる議論の充実が挙げられた。

#### 監査役・監査委員会

当社は、監査役会設置会社制を採用しています。監査役会は、社外監査役3名体制で財務・会計・法律等の専門的な知識と経験を持つメンバーで構成されています。

#### 主な組織・委員会

##### ▶ 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  
開催回数 : 年4回(原則)  
メンバー : 社外監査役1名(議長)、社外取締役4名

##### ▶ 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  
開催回数 : 月1回  
メンバー : 社長を含む上級執行役員、主要子会社社長、経営企画本部長

##### ▶ 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  
開催回数 : 年4回  
メンバー : 外部有識者(委員長)、社長、人事総務本部長、購買本部長

##### ▶ 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  
開催回数 : 年4回(原則)  
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、関係会社社長

## 取締役・監査役指名の方針・プロセス

当社の取締役会は半数以上の独立役員で構成しています。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持つ候補者をバランスよく組み合わせることを方針としています。

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、多様な経歴と背景をもつ候補者をバランスよく取締役会が推薦し、株主総会の承認を経て決定しています。

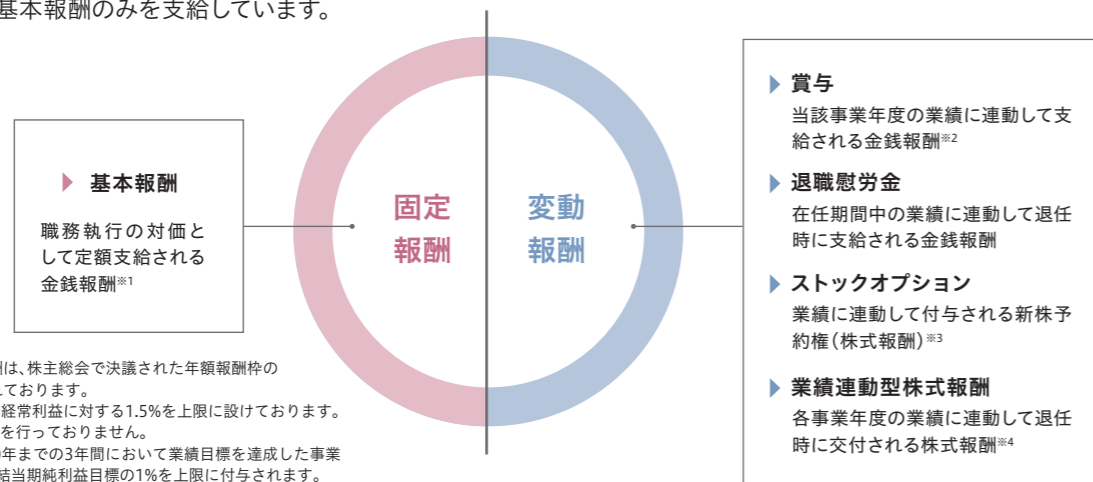
監査役会は半数以上の社外監査役から構成し、それぞれの監査役は財務・会計・法律等の専門的な知識と経験を持ち、株主からの付託に強い意志を持って応えることができる候補者を監査役会の同意を経て取締役会が推薦し、株主総会の承認を経て決定しています。

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。



## 役員報酬

当社の社内取締役・上級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、株主総会での承認のもと、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、約半分は業績連動であり、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、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。



※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おります。  
 ※2 各事業年度の連結経常利益に対する1.5%を上限に設けております。  
 ※3 2010年以降、付与を行っておりません。  
 ※4 2018年から2020年までの3年間に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。

## コーポレートガバナンス・コードへの対応

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、ビジョンを反映し、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。

→ <http://www.calbee.co.jp/ir/governance.php>

## 社外取締役メッセージ



多様な社外取締役で構成される取締役会は、経営の価値観や戦略に柔軟性をもたらします

社外取締役 高原 豪久

社外取締役の役割は、カルビーの持続的な成長に向けて、中長期的視点を持って、より強い企業へと導くことであると考えています。カルビーの経営陣はこの点を良く理解しており、取締役会では「耳の痛いことを言って欲しい」と言われています。社外取締役の発言する時間が多く、活発な議論が交わされていることは、カルビーの取締役会の長所の一つです。

一般論として、企業の戦略が誤っている、あるいは戦略の寿命が尽きているためにパフォーマンスが上がらないような場合にも、人や組織には慣性があり、慣れ親しんだ手法や考え方から抜け出すのが難しいことがあります。このような時にこそ、社外取締役の存在意義があるのではないのでしょうか。世代、文化、経験するビジネスモデルが異なる5名の社外取締役からは、多面的な視点による意見が出され、経営陣が見方や考え方を考えるきっかけとなっています。つまり、カルビーの取締役会はダイバーシティそのものです。

私は消費財メーカーというカルビーと類似性を持つ企業を経営しており、これまでの知識や経験に基づいて経営陣へ助言することも、一つの役割であると考えています。カルビーが、グローバル食品企業への転換を進める中では、海外のパートナーの強みや資源を活かす形で展開し成功した局面もありましたが、課題が顕在化したこともありました。今後、カルビーの本来の強みを絞り込み、それが海外に再現できるよう、戦略の設計図を描き、実践することが重要です。取締役会での議論を通じて、カルビーが戦略転換の柔軟性を持ち、危機への対処法の選択肢を増やすことにつなげていきたいと考えています。

2018年6月には伊藤CEOをトップとする新体制になりました。トップの役割は構想力の発揮です。トップの示すグローバル化のビジョンを現場に具体化させることを通じて、変革に取り組み、カルビーの持続的な成長につなげていくことを期待しています。

## 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  
 ジャがりコカンパニー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 茂木 友三郎

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 ㈱フジテレビジョン(現㈱フジ・メディア・ホールディングス)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)取締役名誉会長  
 取締役会議長(現任)  
 2016年 6月 ㈱オリエンタルランド取締役(現任)

#### 選任理由

キッコーマン(株)で取締役名誉会長を務められ、また多岐にわたる会社の取締役、監査役を務められており、その経歴を通じて培われた経営者としての知識及びご経験を当社経営に活かしていただきたいと考えております。

#### 3 高原 豪久

1986年 4月 ㈱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 同社取締役購買部長兼国際本部副部長  
 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)

#### 選任理由

ユニ・チャーム(株)で代表取締役社長執行役員を務められており、グローバル展開を牽引された知識・ご経験を当社経営に活かしていただきたいと考えております。

#### 4 福島 敦子

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 ㈱東京放送(現TBSテレビ)契約キャスター  
 2005年 4月 ㈱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)

#### 選任理由

ジャーナリストとして長年のご経験を重ねられ、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いただきたいと考えております。

#### 5 宮内 義彦

1960年 8月 日綿實業(株)(現双日(株))入社  
 1964年 4月 オリエン・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)

#### 選任理由

オリックス(株)で代表取締役社長、代表取締役会長を務められており、経営者として培われた知識・ご経験・世界経済に関するご見識を当社経営に活かしていただきたいと考えております。

#### 6 Weiwei・Yao

1995年 ベブシコ入社  
 2007年 ベブシコアジアM&A担当 ヴァイスプレジデント  
 2012年 ベブシコグローバル・フランチャイズセンター  
 オブエクセレンス担当 ヴァイスプレジデント  
 2014年 ベブシコ・グレーター・チャイナリージョン  
 ヴァイスプレジデント & ゼネラルマネージャー  
 2016年 ベブシコ・グレーター・チャイナリージョン  
 シニアヴァイスプレジデント & ゼネラルマネージャー  
 (現任)  
 2017年 当社取締役(現任)

#### 選任理由

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 ピービー(持株比率20.02%)の親会社であるベブシコグループで食品事業に携われ、多国籍企業の経営者としての知識・ご経験を当社経営に活かしていただきたいと考えております。

### 〈監査役〉

#### 石田 正

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及びアーサーアンダーセンロンドン事務所へ出向  
 1996年 7月 日本マクドナルド(株)に転籍 経理・財務担当 上席執行役員  
 2003年 5月 同社代表取締役副社長(CFO)  
 2005年 4月 ㈱セガサミーホールディングス 専務取締役(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(現任)

#### 選任理由

公認会計士として極めて高度な専門知識を有し、事業会社の取締役や監査役、及び日本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られます。その知識・経験を当社経営全般に活かしていただきたいと考えております。

#### 大江 修子

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・狛法律事務所入所  
 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)

#### 選任理由

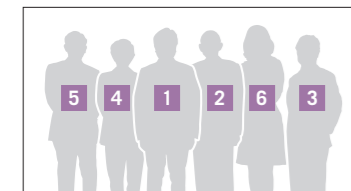
弁護士の実務を通じて培われた豊富なご経験を当社経営全般に活かしていただきたいと考えております。

#### 出村 泰三

1987年 4月 大和証券(株)入社  
 1987年 6月 ㈱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(現任)

#### 選任理由

証券アナリストとして、食品業界を中心に長年のご経験を有し、財務やIR面に関する高度に幅広く培われた専門知識及びご見識を当社経営全般に活かしていただきたいと考えております。



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
売上高	155,529	163,268	179,411	199,941	222,150	246,129	252,420	251,575
売上総利益	65,047	69,081	78,522	87,209	97,561	107,033	111,573	108,904
販売管理費	54,329	56,833	62,731	67,492	73,378	78,908	82,732	82,075
営業利益	10,717	12,247	15,790	19,717	24,183	28,125	28,841	26,828
経常利益	10,570	12,486	17,127	20,782	25,615	26,545	28,625	26,179
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
総資産	99,393	108,474	124,793	140,966	161,968	174,878	182,011	192,137
純資産	72,924	80,417	92,685	104,466	118,800	131,469	135,056	146,667
運転資本 <sup>※1</sup>	16,131	25,210	36,302	50,160	55,313	57,456	60,805	71,526
有利子負債 <sup>※2</sup>	698	358	302	186	563	555	1,596	1,511
自己資本比率(%) <sup>※3</sup>	70.7	71.6	70.2	69.1	67.7	69.1	70.4	72.5
D/Eレシオ(倍) <sup>※3</sup>	0.0	0.0	0.0	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
設備投資	4,049	5,422	7,298	6,392	15,290	21,229	9,763	11,009
減価償却費	7,243	6,676	6,318	5,960	6,232	7,570	7,297	7,845
ROE(%)	6.5	9.6	11.4	13.1	13.7	14.6	14.9	13.0
EPS(円) <sup>※4</sup>	36.62	55.07	72.18	91.46	105.82	125.88	139.24	129.72
1株当たり純資産(円) <sup>※4</sup>	550.14	596.66	664.55	729.93	821.97	905.20	958.60	1,043.37
1株当たり配当金(円) <sup>※4</sup>	7.00	10.50	15.50	22.00	28.00	35.00	42.00	42.00
配当性向(%)	19.1	19.1	21.5	24.1	26.5	27.8	30.2	32.4
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
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)
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)
連結子会社(社)	18	18	21	22	22	24	27	27
従業員数(名)	2,911	3,053	3,352	3,341	3,477	3,728	3,860	3,798

※1 流動資産から流動負債を控除した金額です。  
 ※2 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。  
 ※3 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。  
 ※4 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、遡及修正しています。

2018年3月期 経営成績

概況

国内事業では、ポテトチップスは2016年夏の北海道における台風被害による馬鈴しょの調達不足から生産・販売アイテムの調整を行いました。馬鈴しょの本格的な収穫期を迎えた第2四半期以降は販売を再開するとともに、地域との共創で開発した47都道府県の地元の味のポテトチップスを発売するなど、市場回復のための積極的な販売活動に注力しました。また、販売費の効率的な運用等によるコスト・リダクションを推進し、利益改善にも努めました。

海外事業においては、主力地域である北米の事業立て直しに注力しましたが、売上の安定化と原価改善の遅れにより、利益面に大きな影響を与えました。一方、前期に新規参入したインドネシアにおいては、販路の拡大と積極的な販促活動により、売上拡大を図りました。スペインでは、販売していた豆系スナックの売上規模の拡大が望めないと判断し、2017年10月に販売子会社である Calbee Iberia, S.L.を清算しました。

中国シリアル市場への本格的参入に向けて、北海道工場内に「フルグラ」製造ラインを新設、稼働開始し、第2四半期から香港の連結子会社で越境Eコマースによる販売を開始しました。また、中国市場でのさらなるフルグラ事業の拡大に向けて、京都工場内に製造ラインの建設を開始し、2018年夏の稼働に向けて準備を進めるとともに、2018年2月に中国国内でのEコマース販売のための新会社、カルビー(杭州)食品有限公司(中国杭州市)を設立する等の施策を推進しました。

▶ **売上高／売上総利益**:売上高は251,575百万円(前期比0.3%減)となりました。国内スナック菓子の売上高がほぼ横ばいの中、海外スナック菓子、海外シリアル食品はともに増収となりましたが、国内シリアル食品の「フルグラ」の海外消費分の変動が影響し、売上高全体は減収となりました。売上総利益は108,904百万円(前期比2.4%減)となりました。ポテトチップス休業期間の国内の稼働低下と、北米の売上回復の遅れおよび生産性悪化により原価率が上昇し、売上総利益率が前期比0.9ポイント悪化しました。

▶ **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82,075百万円(前期比0.8%減)、売上高に対する比率は32.6%(前期比0.2ポイント減少)となりました。海外は北米での販促活動が売上につながらず販売率が上昇する中、国内では販売費を抑制することができました。この結果、営業利益は26,828百万円(前期比7.0%減)、営業利益率は10.7%(前期比0.7ポイント悪化)となりました。

▶ **経常利益**:営業外費用として、主に為替差損562百万円が計上され、経常利益は26,179百万円(前期比8.5%減)となりました。

▶ **当期純利益**:親会社に帰属する当期純利益は17,330百万円(前期比6.8%減)、1株当たり当期純利益は129.72円、潜在株式調整後1株当たり当期純利益は129.61円となりました。ROEは13.0%(前期比1.9ポイント悪化)となりました。

2018年3月期 財務状況

▶ **資産**:資産は、前期末に比べ10,126百万円増加し、192,137百万円となりました。この主な要因は、末日が金融機関休業日であったことから入金翌月にずれ込み、受取手形及び売掛金が増加したことによるものです。

▶ **負債／純資産**:負債は、流動負債その他に計上されている未払消費税等の減少等により、前期末に比べ1,484百万円減少し、45,470百万円となりました。純資産は、利益剰余金の増加等により、前期末に比べ11,611百万円増加し、146,667百万円となりました。この結果、自己資本比率は72.5%となり、前期末に比べ2.1ポイント上昇しました。

2018年3月期 キャッシュ・フローの状況

現金及び現金同等物は、前期末と比べ2,432百万円減少し、42,195百万円となりました。

▶ **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、売上債権の増加および未払金の減少等により前期と比べ16,599百万円収入が減少し、9,358百万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、主として有価証券の償還による収入が増加したことにより前期と比べ7,146百万円支出が減少し、6,258百万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、連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出が減少したことにより前期と比べ9,261百万円支出が減少し、5,450百万円の純支出となりました。

# 会社情報

## 株式の状況 (2018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*	133,875,800株
株主の総数	33,390名

※ 自己株式含む

■ 大株主

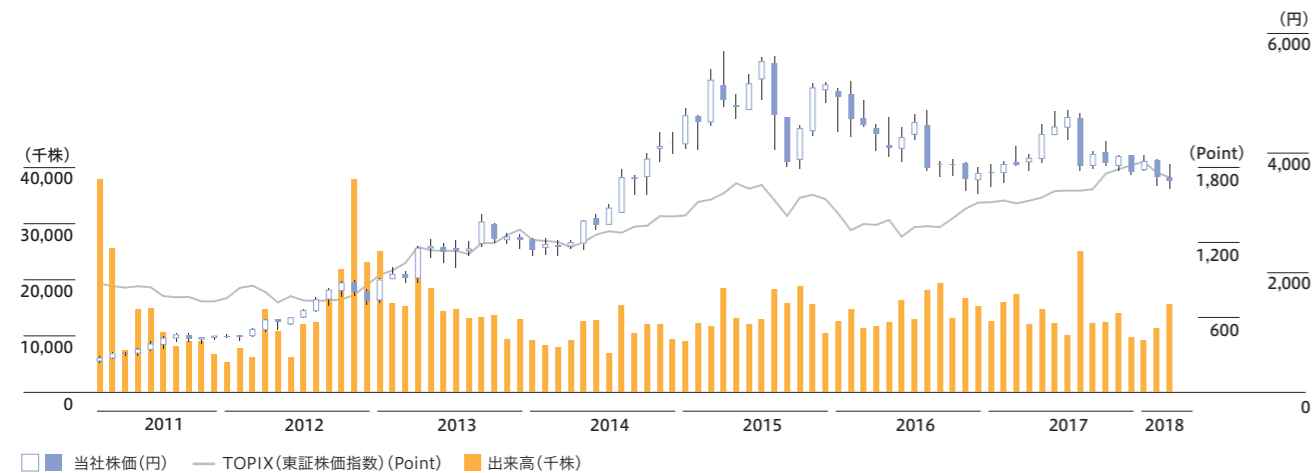
株主名	持株数(千株)	持株比率(%) <sup>※3</sup>
FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V. <sup>※1</sup>	26,800	20.02
一般社団法人 幹の会 <sup>※2</sup>	22,660	16.93
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	6,508	4.86
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,955	2.21
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,954	2.21
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	2,918	2.18
カルビー従業員持株会	2,361	1.76
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	2,077	1.55
鳥越製粉株式会社	1,936	1.45
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,746	1.30

※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になります。

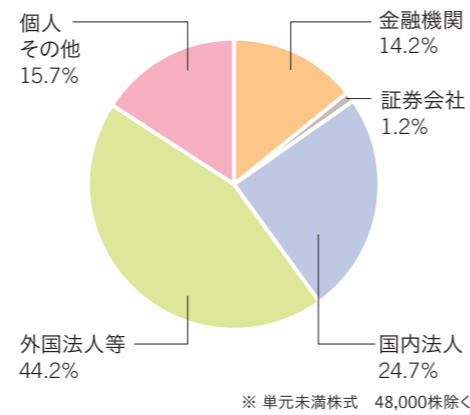
※3 持株比率は自己株式(832株)を控除して計算しております。

■ 株価チャート



■ 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(2018年6月現在)

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。

- 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

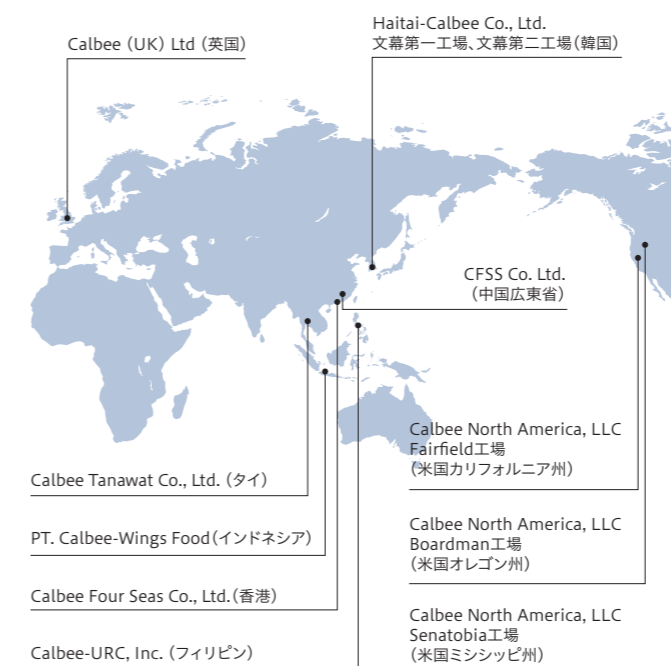
社名	カルビー株式会社
本社所在地	〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-3 丸の内トラストタワー本館22階
設立	1949年4月30日
代表取締役社長 兼 CEO	伊藤 秀二
事業内容	菓子・食品の製造・販売
決算期	3月31日
資本金	12,033百万円(2018年3月31日現在)
従業員数	(連)3,798名(2018年3月31日現在) (単)1,737名(2018年3月31日現在)

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] 台湾カルビー股份有限公司[台湾] Calbee-URC, Inc.[フィリピン] 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 Austraria Pty Limited[オーストラリア] Calbee (UK) Ltd[英国]

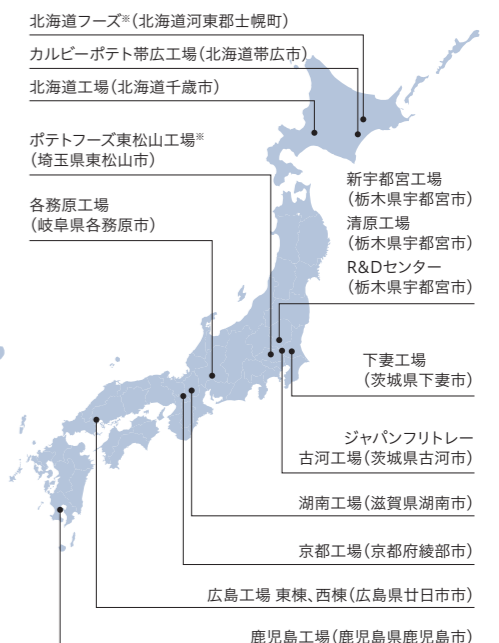
※ [ ]内は国・地域

## 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)

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

**UD** FONT

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。