

## CEO Message

代表取締役会長 兼 CEO

松本 晃

# ビジョン実現を 目指して、 コミットしたことを やり遂げる

### カルビーグループビジョン

「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、愛される会社になる」

私は2009年にカルビーのCEOに就任してすぐ、このカルビーグループビジョンを制定しました。このビジョンの実現を目指した経営を徹底しています。

### コミットメント&アカウンタビリティ

私のCEOとしての役割は、ステークホルダー向けアカウンタビリティを果たすことだと考えています。コミットメントは契約です。コミットしたことをやり遂げることに執念を持って取り組みます。会社が強くなるためには、できる限り権限を委譲し、任された本人は執念を持って結果を出す文化が必要です。私はCEOに就任して以来、コミットメント&アカウンタビリティの重要性を繰り返し社内に伝え続けています。



### 経営の基本方針

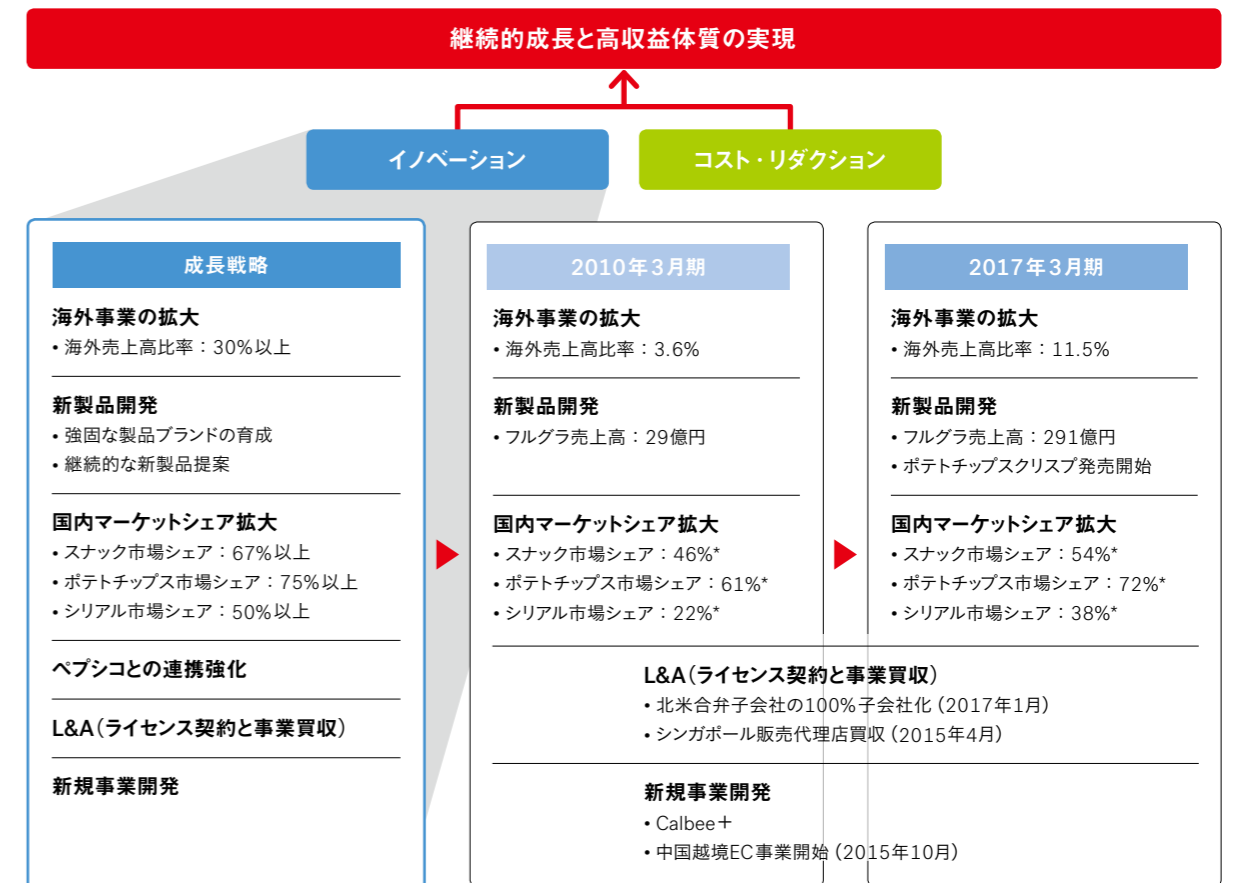
カルビーグループは、イノベーション（成長戦略）とコスト・リダクションを経営の二本柱として、継続的成長と高収益体質の実現を目指しています。CEOに就任した2010年3月期以降、カルビーは年平均成長率で売上高8.1%、営業利益17.1%と高成長を続けてきました。2017年3月期は増収増益とはなったものの、成長率が鈍化しました。今後も経営方針の軸は変わりません。しかし、改めて継続的成長と高収益体質の実現を目指すために、成長戦略について、もう少し

具体策を検討し、実行しなければならない時期にきていると認識しています。

### 今後の事業拡大に向けて

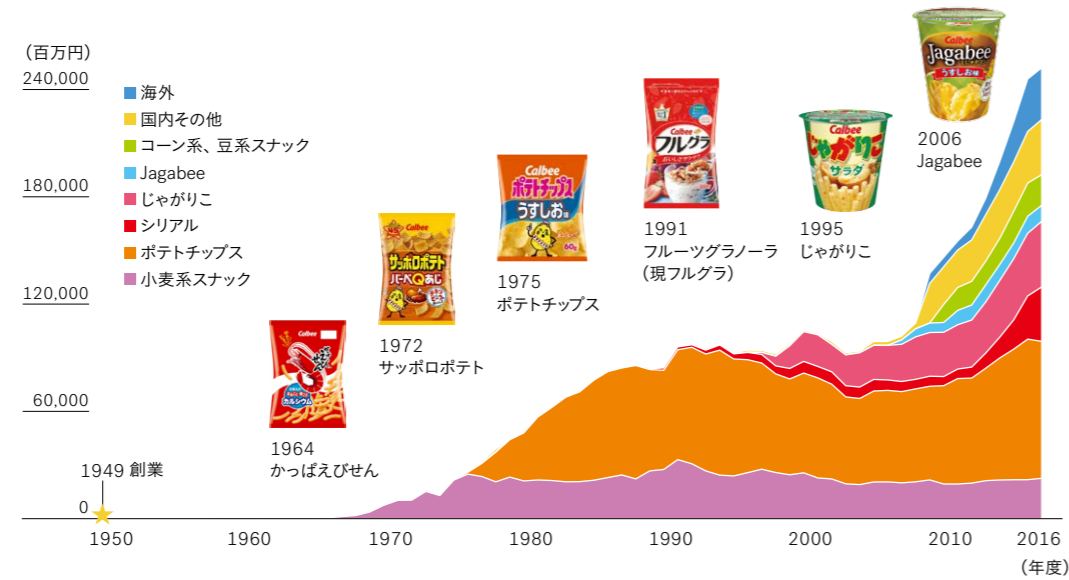
国内スナック市場では、カルビーは54%と、既に高いシェアとなっていますが、少子化・高齢化の影響もあり、市場の大きな成長を期待することはできません。そのような事業環境下において、数年間はシリアル製品の「フルグラ」が国内事業成長をけん引すると見えています。国内シリアル市場は過去5年間で急激に成長しましたが、

### カルビーグループの経営の二本柱



\* (株)インテージSRI調べ 全国全業態 金額ベース  
2010年3月期：2009年4月～2010年3月  
2017年3月期：2016年4月～2017年3月  
スナック市場シェア：カルビーとジャバパンフリの合計  
ポテトチップス市場シェア：ポテトチップス(生薄切り・生厚切り)・ポテトシュースト・ケトル合算、非公開PBを含む

カルビーグループの製品群別売上推移



市場拡大の余地はまだ十分にあると見ています。「時短」「健康志向」「減塩」をキーワードに、フルグラは消費者の朝食ニーズにマッチした製品として、2017年3月期には売上高300億円規模のブランドに成長しました。今後数年で500億円規模に、長期的には、1,000億円規模のポテンシャルがあると見込んでいます。また、フルグラは海外市場でも大きなポテンシャルを持つ製品だと考えています。まずは中国市場に向けて、2017年夏から輸出を始めます。それ以降も、順次販売地域を拡大していくことを検討しています。

海外スナック市場での事業拡大は、カルビーがさらなる成長を目指すためにもっとも重要であり、

チャンスも大きいと考えています。2010年3月期には売上高53億円だった海外事業は、2017年3月期で289億円と、5倍以上成長しました。長期的には1,500億円を目指していきます。

海外スナック市場においてカルビーは、現地主要メーカーと比較すると、規模はまだ小さく、ブランド認知度も高くありません。それだけに、各国でカルビー製品の価値を広めていく面白みがあり、そのためのチャレンジをしていく必要があります。

海外展開を進める中で、現在の最大の課題は「人材」だと考えています。しかし、人材の育成には時間がかかります。立て直しに注力している北

海外スナック市場において、カルビー製品の価値を広めていく面白みがあり、そのためのチャレンジをしていく必要があります。

当社はさらなるプロダクトイノベーションに向けて、机上の空論ではなく、「So What?」を追い求め続けます。

米事業でも、人材の問題を抱えていました。マネジメントの刷新、生産体制や営業体制の再構築などを進めましたが、根本的には、これらはマネジメントを含めた人材の問題です。立て直しに1年以上を要しましたが、2017年3月期の終わりには、ようやく成果が見え始めてきました。

これまでは、海外事業展開の経験や人材が不足していたため、海外市場に出ていくには、合併事業のスタイルに頼らざるを得ませんでした。合併事業を進める中で、経験不足の部分を習得しながらも、いくつかの成功や失敗の経験を重ねてきました。今後の海外展開は、ローカルニーズを取り込み、最適な経営形態や現地の組織体制を構築しながら、積極的な展開を進めていきます。

イノベーション - So What?

カルビーは創業以来、数々の革新的な製品を生み出し続けてきました。私はCEOに就任して以降、創業者とその後継者が生み出した財産をうまく活用した売上拡大と、コスト・リダクションに注力することで、好調な業績を継続してまいりました。それと同時に、コーポレート・ガバナンス改革、ダイバーシティ経営、働き方改革などを進め、ノンプロダクトイノベーションにおいては、一定の成果を出すことができたと思っています。しかし、顕在化していないニーズを掘り起こして製品にするという、いわば無から有を作り出すようなプロダクトイノベーションは、なかなか生まれ

るものではありません。本当に革新的な新製品は、ここ10年誕生していません。しかし創業者はそれを実現しました。机上の空論ではなく、「イノベーション - So What?」を追い求め続けます。

また、カルビーが今後大きく成長していくためのもう一つの方法は、買収だと考えています。ただ単に売上を増やすようなものでは意味がありません。他社が追随できないような「強み」を買う必要があります。チャンスを常に探しています。

株主還元方針

カルビーグループビジョンでは、株主を大切なステークホルダーの一つに位置づけています。グループビジョンを徹底して実行していくことが、会社の成長につながります。その結果、利益を享受するのは株主だと考えています。会社の利益を、税金の支払い後どう配分するかについては、株主への還元の充実が重要なテーマです。これまでは配当性向を2%ずつ引き上げ、2017年3月期で30%となりました。今後も毎年少しずつ引き上げていきたい考えです。

2017年7月

代表取締役会長 兼 CEO

松本 晃



COO Message

代表取締役社長 兼 COO  
伊藤 秀二



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。

QUESTION

社長就任の2009年以降カルビーは継続して成長してきましたが、その原動力は何でしょうか？

当社は2009年から、継続的成長と高収益体質の実現に向け、イノベーション（成長戦略）とコスト・リダクションに注力しています。集中購買等による原材料費の削減や、国内の生産工場の稼働率を最大限に高め、かつ生産した製品を売り切るための販売戦略を実行しました。具体的には、国内の地域ごとに製販一体の体制を取り、権限を与えて、顧客の要望に柔軟に対応することや、これまで

“  
ビジネスモデルを改めて見直し、  
目標として掲げる営業利益率15%に向けて邁進してまいります。  
”

注力していなかったチャネル等への販売を強化することによって、収益力を上げていくことを可能にしました。その結果、売上高は毎期成長を続け、2009年3月期には3%程度だった営業利益率は11%を超えるまでに大きく改善しました。

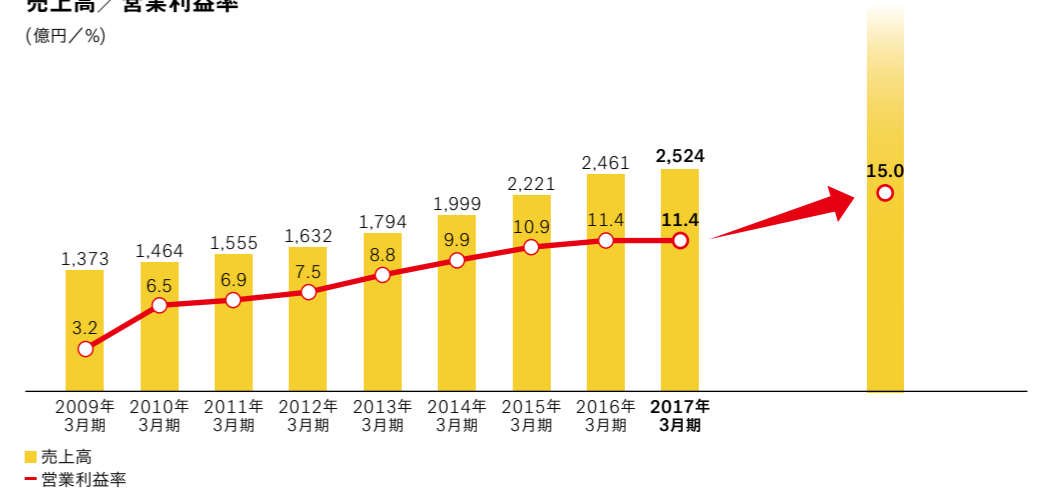
QUESTION

これまで改善を続けてきた営業利益率ですが、2017年3月期は前期とほぼ同水準となりました。その背景は何でしょうか？

2017年3月期に利益率の改善が進まなかった理由はいくつかあります。一つは、2014年

から2015年にかけて行った海外における大型設備投資に対する効果を上げられなかったことです。これまで順調に売上を拡大してきた北米や韓国では、増産体制を整えたにもかかわらず、売上が計画通りには伸びませんでした。また、もう一つには、2016年夏に起きた北海道での台風被害により、十分に原料馬鈴しょが調達できず、売上が期初計画に至りませんでした。さらにこのような原材料不足により、計画通り販売できないにもかかわらず、販売費を抑制できなかったことも要因の一つです。

売上高／営業利益率  
(億円／%)



QUESTION

**営業利益率15%を達成するために乗り越えなければならない課題は何でしょうか？**

これまでは国内の工場の稼働率を上げ、販売を強化してきた中で、製品アイテム数を増やしてきました。多くの製品群を持ちながら、利益率をさらに向上させるには、ビジネスモデルを改めて見直し、生産性向上を実行する時期に来ていると認識しています。製品や生産ラインごとに収益力を最大化させるための原材料調達や製品化計画などを進めるとともに、生産ライン、拠点の再構築を実施し、目標として掲げる営業利益率15%に向けて邁進してまいります。

QUESTION

**2016年夏には原料馬鈴しょの主産地である北海道で甚大な台風被害がありました。原材料の調達リスクに対して、どのように対応していますか？**

2016年の北海道産馬鈴しょ調達量の不足による影響は、2018年3月期にも残ります。他の生産地での馬鈴しょを早期に収穫することや、生の馬鈴しょを使わない製品での売上の回復などに努めていますが、売上の不足分を補うには十分ではありません。

馬鈴しょが不足した場合にも安定した業績を出せるよう、ビジネスモデルをシフトし、根本的な構造改革をする必要があります。



QUESTION

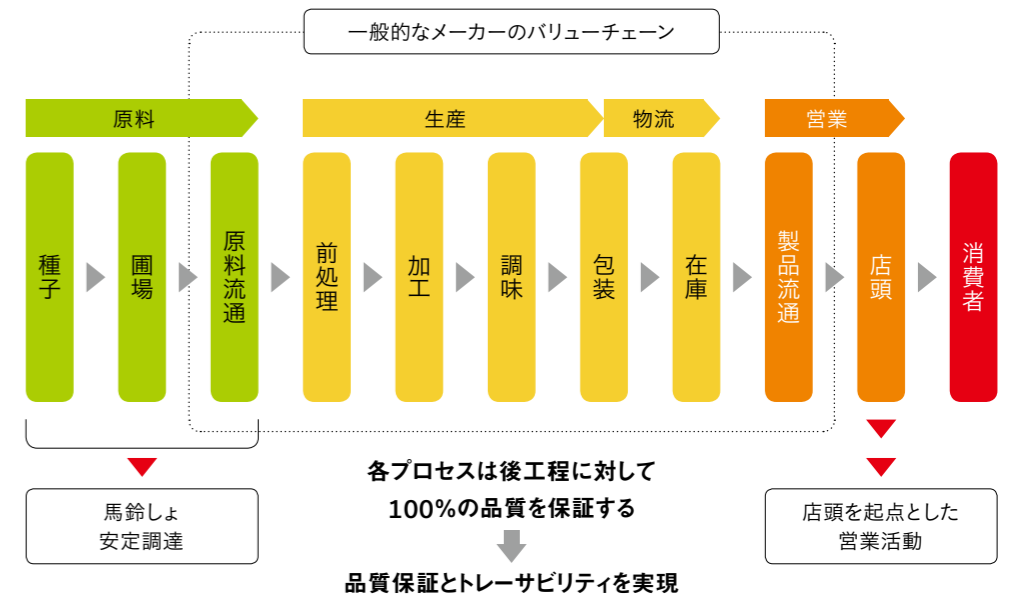
**海外事業の拡大におけるカルビーの強みと課題は何でしょうか？**

今後も需要増加が見込まれる海外市場には、大きなチャンスがあります。しかし、当社の海外事業はここ数年間で急速に伸びたものの、足元では成長がやや鈍化しており、もう一段踏み込んだ施策を講じる考えです。

当社は国内において原材料の「品種開発」から携わり、製品開発・製品生産・物流・販売後のアフターサービスまで一貫したサプライチェーンを構築してきました。このトータルサービスができていない製品は、競合他社が入り込む余地がありません。時間をかけて構築したこの仕組みを、海外でも展開することがで

ポテトチップス用馬鈴しょは生鮮野菜と同様の調達や貯蔵をしなければならず、今回のような調達リスクを常に抱えています。そのため、馬鈴しょが不足した場合にも安定した業績を出せるよう、ビジネスモデルをシフトし、根本的な構造改革をする必要があります。具体的には、調達の分散化と製品の多様化です。品質へのこだわりから、現在は特定の産地で生産され、一定の基準を満たす原材料しか使用していません。しかし収穫や貯蔵の技術革新を背景として、新しい産地開拓や生産者との新しい取り組みを始めています。また、製品面でも馬鈴しょ以外の原材料の選択肢を増やすことで、リスクを分散して安定的な生産体制の構築ができると考えています。

サプライチェーン・マネジメント(SCM)の考え方～ポテトチップス事業「10プロセス」





ければ、絶対的な強みになると考えています。

日本企業が海外で他社と競っていくには、独自の優位性を持つことが鉄則です。当社は、素材を活かしたおいしさ、品質の良さを活かした製品や技術などの独自の強みを、海外展開においても積極的に応用していきたいと考えています。

QUESTION

**今後の海外各国におけるブランド・製品戦略、事業展開はどのように考えていますか？**

まず、アジア地域から見ると、古くから製品を展開している香港やシンガポールでは、スナック市場が未成熟だった頃から進出し、市場成長とともに事業を成長させたため、カルビーのブランドは深く浸透しています。しかし、この2つの地域以外では、まだブランドが思ったように浸透していません。経済が現在発展途上にあり、スナック市場もこれから成長段階を迎える国々では、同様のチャンスは大きいと考えています。着実に現地のニーズを捉え、当社の強みであるおいしさを製品に

結び付けた開発と生産販売を強化してまいります。

次に、欧米地域においては、巨大なスナック市場を持つ北米市場で高まる健康志向ニーズを取り込むため、主力製品の豆系スナック「Harvest Snaps」を中心に拡大していきます。一方、欧州では各国の消費者ニーズや競争環境が異なり、コーポレートブランドと製品ブランドのいずれも認知度が十分ではありません。現在は英国を拠点に、北米と同様に豆系スナックの生産販売を進めています。北米と同じ製品展開で十分なのか検討が必要です。併せて、欧米地域で、豆系スナックの次にどのブランドを展開していくのか、基本戦略の策定が急務と考えています。

各国の事業戦略に加え、製品ごとのグローバルブランド戦略も進めます。当社には「じゃがりこ」や「Jagabee」といった他社に真似できない、ユニークな製品が数多くあります。しかし、そうしたオリジナルの製品を世界で販売していくためには、製品の特長、コンセプトを伝え、市場に定着させる必要があります。当社は日本のスナック市場で、いくつもの製品のブランドを育成し、ロングセラー製

私たちは、製品を通じ、社会にメッセージを発信し続け、生産者とともに成長していきたいと考えています。



品に育て上げた実績があります。日本で培ったコアスキルを海外事業でも着実に活かし、丁寧なブランド育成を進めます。

QUESTION

**過去にいくつものヒット商品を発売してきましたが、これからの新製品についてのお考えをお聞かせください。**

当社は新製品を継続的に投入していますが、それらが知名度ある優良ブランドとして育つまでには時間がかかります。高い品質を維持しながら、大量生産・大量販売を確実に実現するには、クリアしなくてはならない課題が多くあります。そのもっとも大きな課題の一つが原材料調達です。当社の製品は農産物や海産物を原材料とするため、テスト販売時には少量だった調達量を、量産化のために数百倍の規模に増やすには、産地の開拓から始めないと量が確保できません。単に新たな製品を開発するだけでなく、併せて産地の開拓も行う、このように手間暇と時間がかかることに取り組んでこそ、他社に真似できない優位性の高い製品につながると考えています。

QUESTION

**目指す企業像とはどのようなものでしょうか？**

「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。」

カルビーグループ企業理念は、私たちのビジネスの根幹です。そして、私たちのメッセージが端的に表すものは、製品そのものです。私たちは、製品を通じ、社会にメッセージを発信し続けます。また、食品メーカーとして、お客様の安全・安心・健康のために、そして社会や環境のために、何をすべきか、日本や世界の農産物や海産物の生産者とともに何ができるか、どのような価値を生み出していくかを常に意識し、全てのステークホルダーとともに成長していきたいと考えています。

2017年7月

代表取締役社長 兼 COO

伊藤 秀二

海外市場での売上拡大に向けて

