

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

# Shun

旬

Vol.11

とれたて、“旬”なカルビーニュース!

## Contents

- P1 トップメッセージ
- P3 特集 上場5年のあゆみ
- P5 CALBEE NEWS
- P7 CSR通信 Vol.11
- P9 企業情報
- 裏表紙 SHOP REPORT



# NEXT STAGE

カルビー株式会社

証券コード：2229

約束をより確かなものに

これまでの成果に  
気をゆるめることなく、  
新たな課題と  
向きあっています。

代表取締役会長 兼 CEO

松本 晃



## トラブルと向きあった1年

Trouble Makes Businessという言葉があります。「トラブルがビジネスをつくる」という意味ですが、20年来の私の体験でも貴重な格言です。

この1年、カルビーでも成型ポテトチップスの発売延期や中国における合併契約の解消などの課題に直面しました。

現在、課題の多くは解決されたか、対策が進行中ですが、私にとっていろいろなことを新たに学ぶきっかけとなりました。

国内のスナック菓子市場は、少子化とデフレの影響でほぼ横ばいの状況が続いていますが、その中でこの7年間、伊藤社長と私は従業員と一丸となって成長の

手掛かりをつかもうとしてきました。その結果、売上高で年平均9.0%、営業利益で年平均19.8%の伸びとなったほか、ROE(自己資本当期純利益率)は14.6%になりました。

成長を持続するためにも、見過ごしてきたものがないか、より一層、気を引き締めて舵取りしてまいります。

## 海外事業のさらなる成長へ

スナック菓子を含む食品業界は、国内においてはさらに厳しさを増すものと予想されます。これからの5年、10年はいかにして海外で伸ばしていくかがカギとなります。

海外展開では応分の投資が欠かせません。北米で大きく稼ぎ、次に展開する地域に投資できる姿が理想です。

カルビーはこれまでのところ極めて順調に歩んできました。ただ、カルビーのビジョンに書かれている、「尊敬され、賞賛され、愛される会社」になるには、まだまだ遠い道のりが待っています。

ビジネスの世界では常に新しい問題が発生します。課題は成長と裏腹の関係でもあるのです。カルビーでは今年も新しい問題が発生するはずですが、そうした問題から逃げず、真正面から取り組むことで、成長を積み重ねていけるのだと考えています。

## 経営の二本柱

### 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)

海外事業の拡大	新製品開発
国内シェア拡大	ペプシコとの連携強化
L&A	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

※L&A(ライセンス契約と事業買収)



## 当期の成果と課題に向けて

足元をしっかりと見つめ、  
お客様目線で  
グループ一丸となった  
改革に努めます。

代表取締役社長 兼 COO

伊藤 秀二

### 売上、利益とも過去最高を更新

2015年度は、売上高が2,461億円(前期比10.8%増)、営業利益が281億円(同16.3%増)と7期連続の増収増益となりました。

国内事業は、シリアル食品「フルグラ®」が拡大、ポテト系スナックが好調を維持しました。

海外事業は、北米、韓国と新規参入したシンガポール、フィリピン、英国が増収に寄与したものの、北米の稼働率低下や英国の立上げ費用増により、営業利益率は低下しました。海外売上比率は11.9%となりました。

利益面では、生産効率の向上などコスト・リダクションの推進により、営業利益率は目標の12.0%にわずかながら届きませんでした。過去最高の11.4%とすることができました。

### 小さな一歩を積み重ね、さらに大きく前へ

当社グループは、イノベーション(成長戦略)とコスト・リダクションを柱に、引き続き増収増益を目指します。

国内事業では、販売が好調な「フルグラ®」の生産ラインを2016年4月に増設、堅あげやじゃがりこなどのポテト系スナックについても新ラインの増設が2016年後半をめどに整う予定です。生産ラインの増強によって、これら成長製品の販売強化を推し進めることができるようになり、「フルグラ®」等の製品ラインアップ強化をさらに進めます。また、品質アップ、ロスの削減と生産性向上を実現するため、さらに稼働の最適化を目指し、マーケティング施策を展開していきます。

海外事業においては、これまで参入を進めてきた市場に経営資源を集中し、前年を超える売上の確保を目指します。北米においては、「Harvest Snaps(ハーベストスナップス)」の新製品を投入するなど供給体制の安定化を図り、販売チャネルの信頼回復に向けた取り組みを強化します。韓国では、2016年4月に新工場が操業を開始しており、製品の増産体制が整いました。今後、この設備を使って「Honey Butter Chip(ハニーバターチップ)」に続くポテトチップスの新製品を販売し、増収を図ります。さらに、インドネシアでも新工場の操業を開始し、2ブランド5商品を上市します。

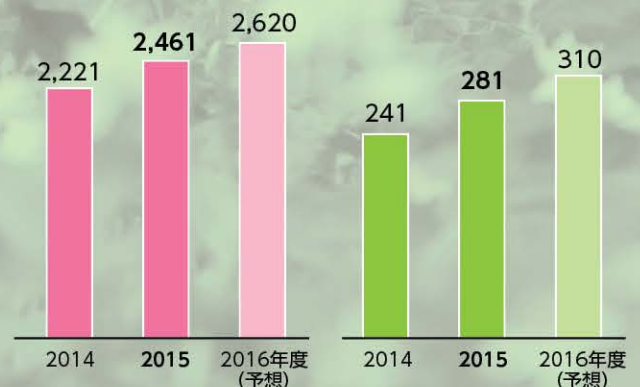
本年度はこれらの施策により販売を強化し、海外売上比率30%以上という目標に向けて、スピード感を持って取り組んでまいります。

### 売上高・営業利益の推移

■ 売上高 ■ 営業利益

売上高(億円)

営業利益(億円)



# 上場から5年… さらなる成長を目指して!!

カルビーが東証一部に上場してから今年で5年を迎えました。  
これからも、すべてのステークホルダーの皆様から  
尊敬され、賞賛され、そして愛される会社を目指して、革新を続けてまいります。

ロート製菓、カゴメ、  
カルビー 3社による  
「みちのく未来基金」  
の設立

カルビー・  
スナックスクール  
「キッズデザイン賞」受賞

## START

2011年3月11日  
カルビー東証一部上場



## 2011

▶ 韓国に合併会社  
ヘテ・カルビー設立

**Calbee** PLUS

▶ カルビー初のアンテナショップ  
「カルビープラス」東京・原宿竹  
下通りにオープン

## 2012

▶ 「ポテトチップス  
コンソメパンチ」  
発売35周年



▶ 「フルグラ®」が国内  
シリアル市場初の  
売上No.1を達成

※インテージSRIデータ  
シリアル市場 2012年1月  
～2012年12月販売金額  
全国全業態



▶ 第31回食品ヒット大賞において  
「Vegips」が「優秀ヒット賞」を  
受賞

↑ 活動の軌跡

→ 成長の軌跡



■ 連結売上高  
■ 営業利益

なでしこ銘柄に  
初選定



国内初の  
女性工場長が誕生

コーポレートガバナンス・  
コード策定

# 2015

# 2013

- ▶ カルビー株式1株を4株に株式分割



- ▶ 「ギャレットポップコーンショップス®」東京原宿に日本初上陸

- ▶ 英国にヨーロッパ初となる子会社設立
- ▶ 「ブランド・ジャパン2013」BtoC部門で食品企業トップに

# 2014



- ▶ 「GRAND Calbee(グランカルビー)」阪急うめだ本店にオープン

- ▶ 「かっぱえびせん」発売50周年



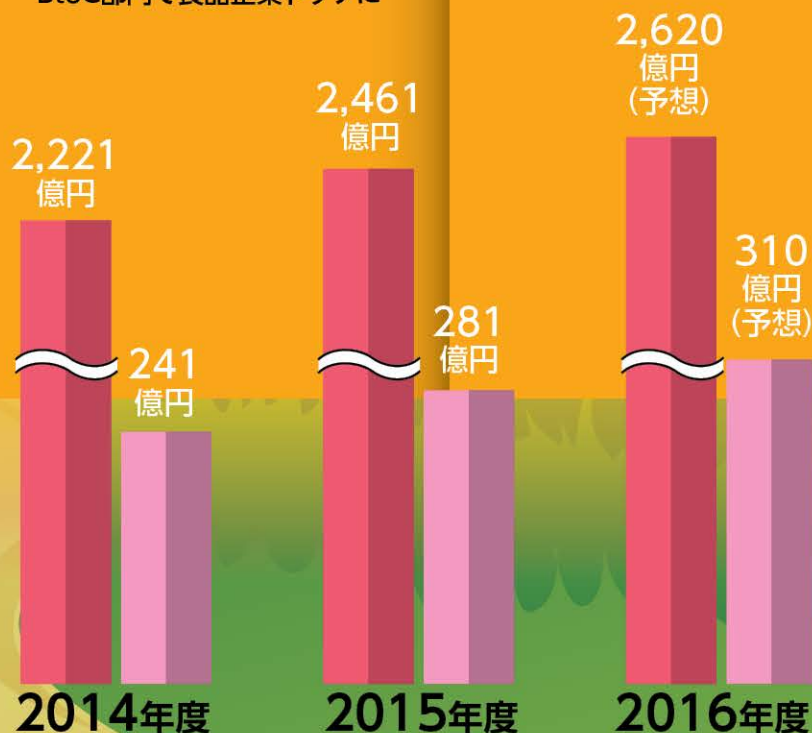
- ▶ 韓国で「ハニーバターチップ」が大ブレイク
- ▶ 油分カットの「カルビーライト！」シリーズ新発売

- ▶ 「ポテトチップス」発売40周年



- ▶ 初のかっぱえびせんショップ「スナックキッチン my Calbee」広島にオープン

- ▶ 北米・セナトビア工場が稼働開始、「Harvest Snaps」の生産能力強化へ
- ▶ 「カルビープラス」香港に海外初出店(裏表紙をご覧ください)



# だれもが認める国民食に

## 「フルグラ®」の販売に全力！

### 相葉雅紀さんの新CMで知名度アップへ

シリアル市場でダントツの人気を誇る「フルグラ®」。ところが市場で調べると認知度38%、購入率8%（2015年12月時点）に留まっています。そこで、新CMに男性アイドルグループの相葉雅紀さんを起用しました。世代を超えて人気の高い相葉さんの起用で、「フルグラ®」の認知度をアップし、新たな購買層を掘り起こそうというもの。新CMは「朝にいいこと。カルビーフルグラ。」をキーメッセージに、「フルグラ®」なら「忙しい朝でも簡単にカラダにうれしい朝食を取ることができる」とアピールしています。

ゴールデンウィーク中の表参道では一般社団法人日本食育学会の後援のもと、子どもたちが「フルグラ®」を使った朝食づくりを体験し、ママと試食する「朝食工場」のイベントを開催しました。

「フルグラ®」は、この1年も順調に売上をのぼし、年間売上200億円の大台を突破しました。当社は、2016年を「フルグラ®のターゲットの潜在需要刈り取りの年」と位置づけ、さらに販売を強化し、年間売上300億円の達成を見込んでいます。



### 朝食事業の拡大に備えフルグラ新工場が稼働

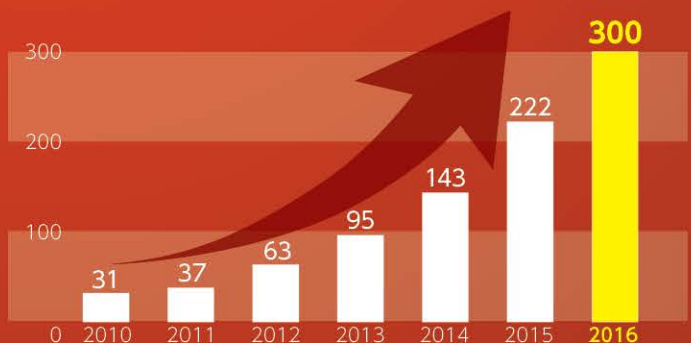
国民食を目指す「フルグラ®」の増産に備えるため、清原工場（栃木県宇都宮市）に新たに「フルグラ®」専用の2本の製造ラインを持つ新工場が完成しました。新建屋は、これまでのフルグラ棟の南隣に位置し、3月末から本格稼働を始めています。

今回の新工場の増設により、「フルグラ®」の生産規模は350億円以上となります。



バリエーションを増やし、お客様に大変喜んでいただいています！

フルグラ®売上高の推移（億円）





## 「ポテトチップス のりしお」40周年！ カピバラ親子がPR担当に

今年10月に発売40周年を迎える「ポテトチップス のりしお」。それを記念して、那須どうぶつ王国（栃木県那須町）で人気のカピバラの子「のり」とその母親「ソルト（しお）」の2匹が4月1日に新入社員としてカルビーに入社しました。入社式では、2匹に辞令が交付され、「ポテトチップス のりしお」を模したケーキが贈られました。2匹は早速ぱくぱく食べてご満悦の様子でした。親子の任期は1年で、FacebookなどのSNSを使ったPRを行うほか、東京本社でのデスクワークも体験します。

「ポテトチップス のりしお」は、40周年を迎えるにあたってこの4月に中身とパッケージを一新。それに合わせて20%増量キャンペーンも実施しました。

## “うま辛チキン” と“アスパラベーコン” 「じゃがりこ」に2つの自信作が登場！

人気のじゃがりこシリーズに、「じゃがりこ うま辛チキン」と「じゃがりこ アスパラベーコン」が期間限定で登場しました。

うま辛チキン味は、チキンの旨みに赤唐辛子を組み合わせた後を引く味わい。チキンと赤唐辛子の2種類の具材を練り込み、見た目にも“うま辛チキン”の味わいが感じられます。

アスパラベーコン味は、2014年に発売して好評だった味が復活したもの。アスパラガスとベーコンを香ばしく焼いた味わいです。アスパラガスの香りとベーコンの旨みが楽しめます。

じゃがりこシリーズは、「食べだしたらキリンがない。」のキリン家族のダジャレやデザインバーコードでますます絶好調。ユニークな味が続々登場しています。



6月中旬発売予定

7月中旬発売予定



## 豆とお米でできた「YUSHO-i」が登場！ スナック菓子激戦区の英国で

「YUSHO-i(ユショイ)」というちょっと風変わりなネーミングのお菓子が英国に登場し、徐々に売上を伸ばしています。YUSHO-iは日本語の「優秀」と「所為(しよい):良い行いのこと」を組み合わせた造語。「食生活を改善し健康になるために、より良い行いをしたい」という消費者心理に働きかけるため、このブランド名を開発したのだとか。

ちなみに袋の裏側にはネーミングの説明とともに、「おいしくて体にいい日本風スナック」との説明も…。

2015年7月の販売開始から約1年。現在では英国を代表するチェーンストア「Tesco」や小売業「Morrisons」の棚でも目立つ場所に陣取っています。

## カーボン・オフセット大賞で特別賞を受賞



「第5回カーボン・オフセット大賞」(カーボン・オフセット推進ネットワーク(CO-Net)主催、環境省・経済産業省・農林水産省後援)において、カーボン・オフセットの取り組みを通して市場のグリーン化をリードする企業として「特別賞」を受賞し、12月11日に表彰式が行われました。

本表彰制度は2011年度から実施されており、低炭素社会の実現に向けて、優れたカーボン・オフセットの取り組みを行う団体を表彰しています。特別賞は、環境と調和した事業活動の推進などの貢献の観点から、特に優れていると認められる取り組みを行う団体に授与され、第2回に1団体が受賞して以来の賞となりました。

カルビーでは、「日本国内の自然資源保守」という理

念のもと、環境事業者・企業・消費者間における排出権クレジットの売買マッチング及び同クレジットの流通の活性化を目的とした環境貢献型のプラットフォーム「EVI(Eco Value Interchange)」を、2011年3月より開始し、現在ではカーボン・オフセットの主流となりつつある『寄付型オフセット』の先駆者としてその普及拡大を推進したことが着目されました。

EVIの活用によるこれまでのクレジット取引実績は延べ452件、3,021t-CO<sub>2</sub>に達しており、同サイトを通じて利用者間の交流や商品取引の商品取引機会の提供、カーボン・オフセットを活用した商品開発への支援を行うことで、地域の活性化にも大きく貢献したことが高く評価されました。

### カーボン・オフセットとは

日常生活や経済活動において避けることができないCO<sub>2</sub>等の温室効果ガスの排出について、まずできるだけ排出量が減るよう削減努力を行い、どうしても排出される温室効果ガスについて、排出量に見合った温室効果ガスの削減活動に投資すること等により、排出される温室効果ガスを埋め合わせるという考え方です。イギリスを始めとした欧州、米国、豪州等での取り組みが活発であり、我が国でも民間での取り組みが拡がりつつあります。(環境省ホームページより)



## ヘルスケア委員会が発足しました

2016年4月1日、カルビーグループ従業員の健康増進を第一の目的として、「ヘルスケア委員会」が発足しました。CHO(チーフヘルスケアオフィサー)を委員長とした社長直轄の組織です。

「健やかにイキイキと高い目標をもって働ける」環境づくりを目指し、今後従業員の健康を積極的に支援していきます。

ヘルスケア委員会委員長 兼 CHO  
(チーフヘルスケアオフィサー)  
石井信江





## 「なでしこ銘柄」に3年連続選定

女性の活躍推進に優れた企業が選ばれる「なでしこ銘柄」に3年連続で選定されました。女性活躍に取り組む企業の裾野が広がってきたことを受け、これまで東証一部に限っていた選定を、2015年度は東証二部、マザーズ、JASDAQの上場企業も対象とし約3,500社の中からの選定となりました。

またカルビーでは、2016年5月、厚生労働大臣が認定する女性活躍推進に関する優良企業として、最高位である3段階目の「えるぼし」認定を受けました。

カルビーでは、2020年までに女性管理職比率30%を目標に、女性の活躍推進に取り組んでいます。

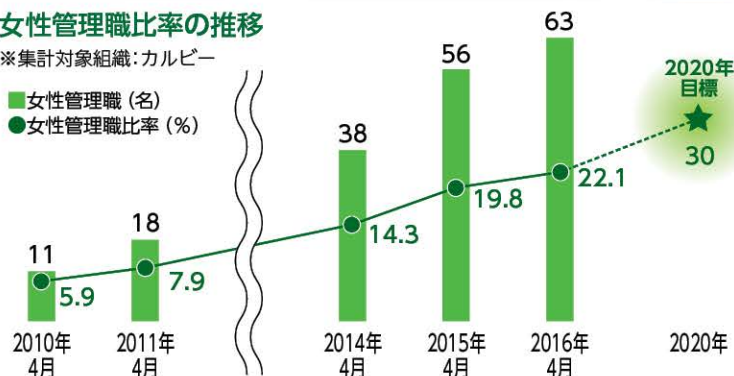


「えるぼし」認定マーク

### 女性管理職比率の推移

※集計対象組織：カルビー

■ 女性管理職 (名)  
● 女性管理職比率 (%)



「なでしこ銘柄2016」認定マーク

## 「みちのく未来基金」を支援



みちのく未来基金 第5期生の集い

東日本大震災で親を亡くした子供たちの学費を支援する「みちのく未来基金」では、2016年4月に第5期生92名を迎え、これまでに527名に奨学金を給付しました。これからも未来を担う子供たちを応援していきます。



タイ 障がい者ホーム訪問



常総市 浸水被害ボランティア

このほかにも各地域で献血や清掃活動など積極的に地域の方々と交流する社会貢献活動を行いました。2015年度、カルビーグループ従業員は延べ4,781名が活動に参加しました。

また、カルビーグループのCSR活動の詳細は「社会・環境報告書2016」をご覧ください。



### みちのく未来基金へのお問い合わせ

TEL 022-343-9996 E-mail info@michinoku-mirai.org

ホームページ <http://michinoku-mirai.org/>

熊本地震で亡くなられた方々のご遺族に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、被災された皆様に心よりお見舞いを申し上げます。

カルビーグループでは、被災地における救援活動に役立てていただくため、4月25日に伊藤社長が熊本県入りし熊本県に1,000万円の寄付をいたしました。またこれとは別に、各地域事業本部や関係会社において、従業員からの募金や救援物資をお送りしております。

被災地の一日も早い復興を心よりお祈り申し上げます。



主要連結経営指標 (単位：百万円)

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

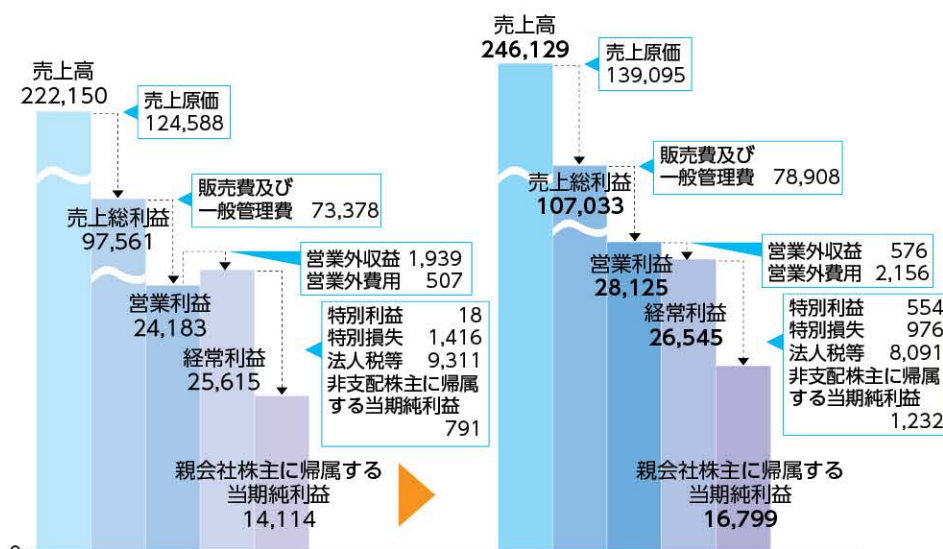
カルビー IR

検索

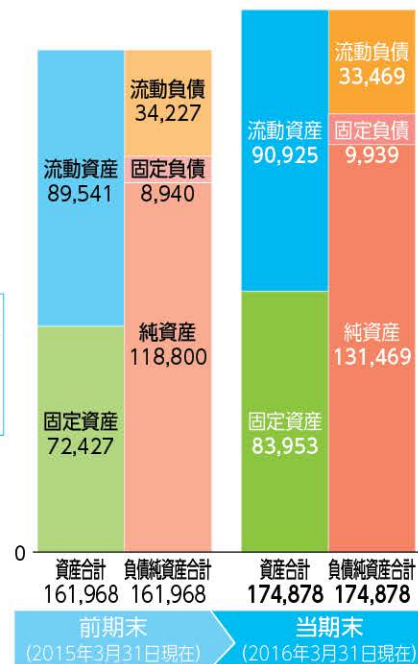
	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期 (予想)
売上高	199,941	222,150	246,129	262,000
営業利益	19,717	24,183	28,125	31,000
経常利益	20,782	25,615	26,545	30,000
親会社株主に帰属する当期純利益	12,086	14,114	16,799	17,800
1株当たり当期純利益 (単位：円)	91.46	105.82	125.88	133.26
総資産	140,966	161,968	174,878	—
純資産	104,466	118,800	131,469	—
1株当たり純資産 (単位：円)	729.93	821.97	905.20	—
自己資本比率 (単位：%)	69.1	67.7	69.1	—
自己資本当期純利益率 (ROE) (単位：%)	13.1	13.7	14.6	—
総資産経常利益率 (ROA) (単位：%)	15.6	16.9	15.8	—

※ 予想数値は、2016年5月13日決算発表時で入手可能な情報に基づくものであり、実際の業績は事業環境の変動等により予想と異なることがあります。

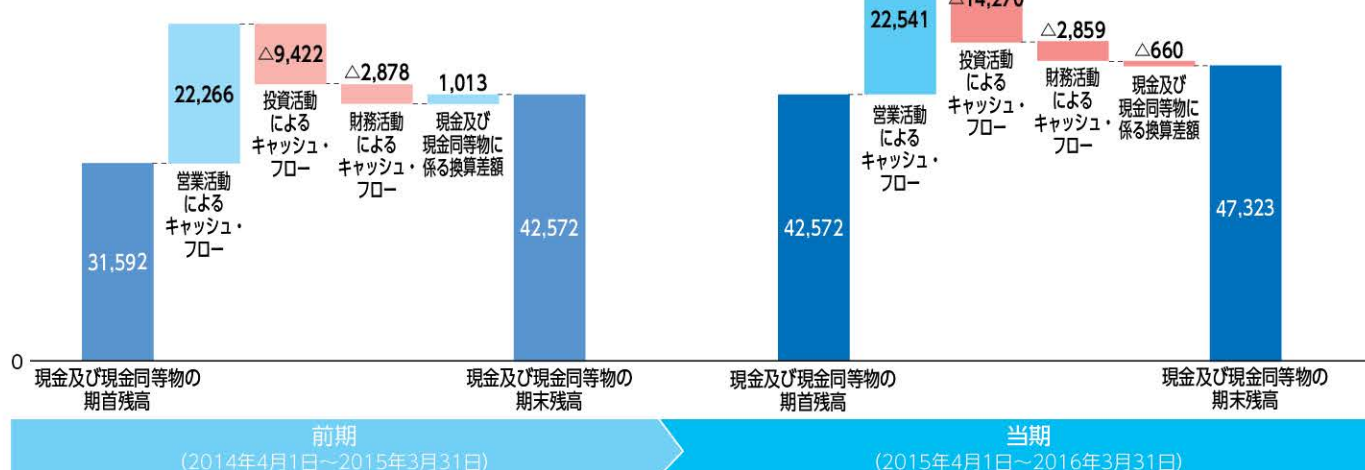
連結損益計算書の概要 (単位：百万円)



連結貸借対照表の概要 (単位：百万円)



連結キャッシュ・フロー計算書の概要 (単位：百万円)



# 会社情報 株式情報 (2016年3月31日現在)

## 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  
 従業員数 1,685名(連結3,728名)  
 ※臨時従業員は含んでおりません。

## 株式の状況

発行可能株式総数 176,000,000株  
 発行済株式の総数 133,769,800株  
 株主数 19,088名

## 大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.	26,800	20.03
一般社団法人幹の会	22,970	17.17
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,925	2.93
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,603	2.69
THE BANK OF NEW YORK, NON-TREATY JASDEC ACCOUNT	3,069	2.29

## 所有者別分布状況

外国法人等	国内法人	個人その他	金融機関
47.2%	25.3%	13.3%	13.2%
			証券会社 1.0%

## 役員 (2016年6月22日現在)

代表取締役会長 松本 晃 \* 常勤監査役 石田 正  
 代表取締役社長 伊藤 秀二 常勤監査役 平川 功  
 ※ 取締役 茂木 友三郎 \* 監査役 大江 修子  
 ※ 取締役 川村 隆 ※社外取締役 \*社外監査役  
 ※ 取締役 高原 豪久  
 ※ 取締役 福島 敦子  
 ※ 取締役 キャティー・ラム

## 株主メモ

事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで  
 定時株主総会 毎年6月開催  
 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社  
 (郵便物送付先) 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号  
 (電話照会先) 0120-232-711 (通話料無料)  
 特別口座の口座管理機関 三井住友信託銀行株式会社  
 (電話照会先) 0120-782-031 (通話料無料)  
 公告方法 電子公告により行います。  
 (下記の当社ホームページに掲載いたします。)  
<http://www.calbee.co.jp/>  
 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。

「IR情報」をクリック



カルビーサイト  
トップページ

カルビーIRサイトのご案内

カルビーの企業情報は  
IRサイトから！



「IR情報」トップページ



「個人投資家のみなさまへ」  
トップページ

詳しい決算情報はこちらで

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

カルビー IR

検索

## 「カルビープラス」が海外に初進出! 香港・灣仔(ワンチャイ)地区にオープン

アンテナショップ「カルビープラス」が3月21日に香港島の灣仔(ワンチャイ)地区に初お目見えしました。店舗は揚げたてのポテトチップスなどを提供するホットスナックコーナーと、菓子・グッズ販売コーナーからなり、香港限定メニューのスパイシーな揚げたてポテトチップスをはじめ、日本で人気の「ポテリコ」も販売され、若者たちの人気を集めています。

「カルビープラス」の海外進出は香港が初めて。観光とビジネスの拠点である香港に進出することで、海外消費者の動向を収集し、今後の商品開発に役立てていきます。なお、店舗の運営は香港で食品の製造販売などを行う四洲集团有限公司の100%子会社に委託しました。5年間で4店舗を出店する予定です。



### 「カルビープラス 香港」店舗概要

店舗名称	カルビープラス 香港
所在地	SHOP NO. G14-15, G/F., LEE TUNG AVENUE, 200 QUEEN'S ROAD EAST, WAN CHAI, HONG KONG
アクセス	ワンチャイ駅徒歩約3分
営業時間・定休日	営業時間 10:00~22:00 (休館日は施設に準じる)
店舗内容	ホットスナック販売、物販コーナー

香港限定  
メニュー



「揚げたてポテトチップス  
避風塘香辣味」  
香港ならではのスパイシーな  
味わいです。

日本で大人気の  
「ポテリコ」も  
販売!



「ポテリコ」  
外はサクッ、中はホクホク!  
新感覚フライドポテトです。

カルビープラス  
限定商品



「いも小町」  
3種類のじゃがいもそのままの  
彩りと味わいを楽しめるスナッ  
クです。

香港限定  
グッズ



「デザインミニカー」  
香港名物ダブルデッカーバス  
のミニカーです。