

# Shun

旬

Vol.13

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 Calbee News  
カルビー創業の地・広島から独創的なヒット商品の創出を!  
**Calbee Future Labo**

P7 CSR通信 Vol.13

P9 企業情報

裏表紙 Shop Report





## 次なる課題に 真正面から挑み、 成長を引き寄せる。

代表取締役会長 兼 CEO  
**松本 晃**



### 強いカルビーへ向けて着実に歩んできました

2009年の私と伊藤の新体制以降、カルビーは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、順調に売上を伸ばし、利益率の向上に努めてきました。国内市場においてはポテトチップスのシェアアップやシリアル食品「フルグラ®」の売上拡大、海外事業では北米やアジアを中心に展開をすすめてきました。その結果、2009年度は1,464億円であった売上高が、2016年度は2,524億円と約1.7倍になり、営業利益率は6.5%から11.4%になっています。

### 成長の柱を育てるという使命

カルビーは創業以来、常にチャレンジングな目標を打ち立て、進んできました。少子高齢化という逆風の中で、これからも成長を続けるには、新市場を創造し、海外市場を伸ばしていく必要があります。

2017年においては、中国市場をはじめ海外に向けた「フルグラ®」の販売強化をすすめていきます。日本を訪れて初めて「フルグラ®」を体験した方々から、現地でも購入したいという声が多く寄せられています。今年の北海道工場の稼働と、来年の京都工場の稼働により、海外への商品投入を加速していきます。国内においては製品ラインナップを拡充し、顧客層の拡大をはかり、年間500億円の売上を目指して展開していきます。

これからの1年、海外事業の立て直しに全力で臨みます。なかでも北米と韓国は、私に託された大きな宿題です。伸びしろのある北米事業を軌道に乗せ、韓国では、「Honey Butter Chip」(ハニーバターチップ)に続くポテトチップスの新フレーバーを継続的に投入し、黒字化に向けた対策を急ぎます。

「フルグラ®」が成長をけん引するこの数年のうちに、当社は次の成長の柱を育てなければなりません。世界においてカルビーはまだまだ挑戦者です。まっしぐらに進む決意です。

## 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)





## 成長を持続し、 高収益を生み出すために 新たな一步を踏み出す。

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しました

この1年は、売上が2,524億円（前期比2.6%増）、営業利益が288億円（同2.5%増）となり、当初の計画こそ未達となったものの8期連続の増収増益を維持しました。

国内事業は、馬鈴しょ不足によりポテトチップスの生産・販売調整を余儀なくされたものの、新規発売の「ポテトチップスクリスプ」や「フルグラ<sup>®</sup>」が貢献し前期を上回る結果となりました。「フルグラ<sup>®</sup>」は前年比30%を超える伸びを示し、年間売上300億円に迫る勢いです。一方、海外事業は、現地通貨ベースで増収となったものの、円高による為替換算の影響を受け減収となりました。当期の海外売上比率は11.5%となっています。

利益面では、国内事業における増収効果に加えて、原材料費比率の改善がありましたが、海外事業における稼働率低下による原価率の悪化等により、営業利益率は前期と同じ11.4%となりました。

### 「継続的成長と高収益体質の実現」へ向けて

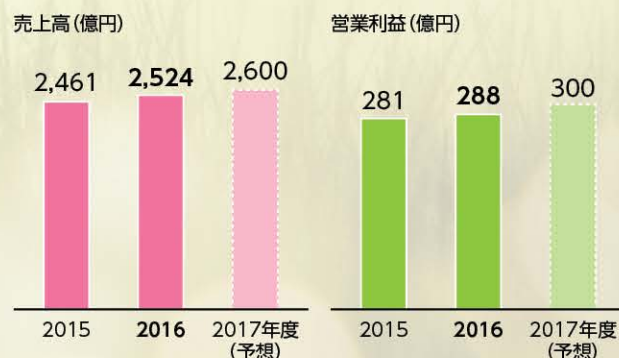
昨夏の北海道への台風被害による馬鈴しょ不足の懸念は、今期も影響が残ります。そのためポテトチップスにおいてはアイテムの選択と集中を実施すると同時に、ポテトチップス以外の商品「じゃがりこ」「Jagabee」等の販売強化や、「ポテトチップスクリスプ」の販売拡大に取り組んでいます。また、今後は加工用馬鈴しょの産地

開拓、生産・収穫プロセスの省力化への対応、さらに、生馬鈴しょに依存しない製品の開発や、素材をいかす製法技術によるスナックの展開に取り組んでいきます。

厳しい環境ではありますが、引き続きイノベーションとコスト・リダクションを進め、増収増益の継続を目指します。スピード感をもった商品施策の実施、また成長分野である「フルグラ<sup>®</sup>」は国内外需要に向けた生産体制を整えます。海外事業においては北米や韓国の立て直しをはじめ、昨年新規参入したインドネシアなどの新興国市場での売上拡大を推進していきます。さらに流通の仕組みの革新にも着手します。

今後もさらなる成長に向けて「継続的成長と高収益体質の実現」を目指してまいります。

売上高・営業利益の推移 ■ 売上高 ■ 営業利益







毎日の朝食は「フルグラ®」で。

相葉雅紀さんも「始めようよ!!」

相葉雅紀さんを起用した「カルビー フルグラ®」の新TV - CM第二弾が4月3日より放送開始となりました。新CMは『フルグラいろいろ篇』と『みんな始めてる篇』の2本。毎日、フルグラのフレーバー選びを楽しみながら朝食をしっかりとっている相葉さんの朝のワンシーンを彷彿させるCMになっています。

「フルグラ®」は、オーツ麦やライ麦、玄米などの穀類にシロップをまぜて香ばしく焼き上げ、ドライフルーツやナッツをミックスした、ザクザクとした食感が楽しめるグラノーラです。また、フルグラ1食分には食物繊維がバナナ4本分、鉄分はほうれんそう10食分が含まれているため、忙しい朝でも簡単にカラダにうれしい朝食をとることができ

ます。なお、新CMを記念して「フルグラ®オリジナル相葉雅紀QUOカード(500円分)」が2万名様に当たるキャンペーンを実施しています。詳しくはキャンペーンホームページをご覧ください。

キャンペーンサイトは  
こちらから!



<http://www.calbee.co.jp/fgrcp/quo2017/>



国民食「フルグラ®」に新しい生産拠点が誕生



現代の時短・健康志向にマッチした朝食として、ますます人気が高まっている「フルグラ®」。さらなる需要拡大に應えるため、北海道工場に新建屋を建設し、新たにフルグラの生産ラインを設置しました。建屋建設とライン設置の投資額は約20億円で、2017年8月からの稼働を予定しています。また、京都工場においても、2018年夏の稼働開始を目指してフルグラ生産棟の建設を決定しました。北海道工場、京都工場の稼働によりフルグラの年間総生産能力は約530億円となる見込みです。

海外への本格進出として、2017年8月より中国への販売を開始します。新たな商品展開も視野に、生産体制を拡充し、海外需要の獲得を目指します。



## 「ポテトチップスクリップ」が 優秀ヒット賞を受賞

第35回食品ヒット大賞で、「ポテトチップスクリップ」が優秀ヒット賞(菓子・パン部門)を受賞しました。この賞は日本食糧新聞社が主催し、前年度の食品業界でもっともヒットした製品の中から選考されます。祝賀・交流パーティーに参加した元農林水産大臣で衆議院議員の石破茂さんも、美味しそうに召し上がってくれました。



## カルビーとつながるファンサイト 「カルサポ！」がリニューアルオープン！

お客様との交流サイト「カルビーマイページ」とファンクラブ組織「カルビーサポーターズクラブ」を統合し、新しいカルビーのファンクラブ「カルサポ！」が誕生しました。

「カルサポ！」は、ログインIDがメールアドレスだけとなり、面倒な手続きなしでサイト内の閲覧ができ、またメールアドレス登録のみで「メルマガ会員」にもなれます。スマートフォン対応ページも充実しました。

「会員登録」を行うと、WEBサイト上で会員限定キャンペーンに参加できるほか、じゃがいも掘り、工場見学、商品開発などの体験イベントにも応募できます。「カルビーをもっと楽しく！もっと身近に！」感じていただけるファンクラブを目指し活動していきます。



**カルサポ！ 会員募集中！**

カルサポ！

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

## 馬鈴しょの台風被害に全力で対処しています

2016年の夏は、北海道に4つもの台風が上陸しました。カルビー製品の原料のひとつである馬鈴しょも各地で被害が相次ぎました。

馬鈴しょの調達に努めてきたカルビーグループでは、北海道の生産農家や農協と連携を強め、丹精込めて生産した馬鈴しょを可能な限りいかによう努力してきました。

植え付けも終え、馬鈴しょ畑一面の花の季節も間もなくピークを迎えます。この秋の収穫期に向けて最大限の努力を契約農家と進めています。





カルビー創業の地・広島から独創的なヒット商品の創出を!

# CALBEE FUTURE Labo

カルビーフューチャーラボ

「社外との協業」をキーワードに新たなコンセプトのヒット商品を開発する「カルビーフューチャーラボ(略称CFL)」を2016年10月に開設しました。創業の地である広島で、アイデアレベルの初期段階から社外の方々と協働し、「徹底した消費者視点」に立って、「社外の視点や技術」を取り込んだ新コンセプトの商品を生み出していきます。

## Concept

コンセプトは「広げる」。  
「広げる」を中心とした  
「3本の矢」。



### 外部から異色メンバーを招聘



CFLは、これまでの開発拠点(栃木県宇都宮市のR&Dセンターおよび広島県廿日市市の広島工場内)とは一線を画し、メンバー8名のうち5名を社外の異業種から招聘しております。

今後は商品開発および製造において、カルビーの強みであるスナック菓子だけでなく、食品事業分野全般で社外の方々と「協働」を進め、お客様に新たな価値を提供する商品の開発を目指します。

まずは、商品企画開発がメインとなりますが、生産および販売に関しても社内だけでなく、社外とも連携を図りながら取り組んでいきます。

### “社外の力”をサポートとして活用



「ラボ＝リラックスできる空間」に、できる限り大勢の消費者を迎え入れ、まずは消費者の潜在的ニーズを掘り起こします。当面、声を聞くのは1年間で2,000人が目標。これらのインタビューには広島の2つの大学の学生さんが協力し、すでに850人を上回るインタビューが行われています。今後はこうした消費者の声をもとに試作品をつくり、社外のサポーターの皆さんに試食をしてもらい、忌憚のない意見を出してもらいます。その意見をもとにさらに試行を繰り返しながら、よりよい商品へとブラッシュアップしていきます。

### 便利な広島駅前に拠点を設けたわけ



開発拠点となるラボは、メンバーや社外のサポーターの方々が、自由に活発なディスカッションができるよう、アクセスの良い広島駅前に設けました。開放的な室内、簡単な調理が可能なミニキッチンにこだわった施設づくりを行いました。この空間で新コンセプトの商品づくりに関するディスカッションなどをはじめ、企画・イベントの定期的な開催を予定しています。







クリエイティブディレクター  
山邊 昌太郎(やまべ しょうたろう)から

私には、食品メーカーの経験も知識もありません。でも、だからこそできることもあるのではないかと考えています。「圧倒的な顧客目線」に立つことで、潜在的な顧客ニーズをあぶり出し、「どうせそんなものないよ…」と、お客様が諦めてしまっているような新しい価値を提供する商品をつくりたいと考えています。



サポーター募集中！カルビーフューチャーラボWEBサイトをご覧ください。



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

カルビーフューチャーラボ

CFLでは、商品開発に関わる企画やイベントにご参加いただける「サポーター」を募集しています。CFLにてイベント等にご参加いただいた方にはサポーターカードをお渡しします(サポーターカード保持者の同伴でどなたでもご来場可能に！)。皆さまのご参加をお待ちしております。

サポーター登録はWEBサイトから！



オーストラリアでスナック事業開始

2016年9月、当社のグローバル戦略のもと、オセアニア市場への足掛かりとしてオーストラリアに販売子会社を設立しました。2017年1月から事業を本格的に開始しています。

現在は、北米ですでに成功をおさめているスナック商品「Harvest Snaps」をウールワース系列の小売店にて販売しており、他の小売業にも展開していく予定です。

今後も、販売チャンネルと製品ラインナップを拡充し、オーストラリアスナック市場におけるカルビーブランドの確立を目指します。5年後には、売上高25億円の達成を目標とします。



オーストラリアで展開している「Harvest Snaps」

OVERSEAS NEWS



カルビーノースアメリカを  
グループの完全子会社に

「Harvest Snaps」などを生産・販売する合併会社カルビーノースアメリカを2017年1月末付でカルビーアメリカの完全子会社としました。

カルビーノースアメリカは、当社の完全子会社であるカルビーアメリカと米国の馬鈴しょ生産大手であるRDO社が株式の50%ずつを保有してきました。2006年8月の設立以来、売上を伸ばしてきたことから、当初の目的を達成したとして両社の合併事業を発展的に解消し、個々に成長していくこととなりました。

今後、カルビーノースアメリカは当社グループの完全子会社として、商品開発・製造・販売のノウハウを生かし、北米での売上約500億円の達成を目指します。





## 「食品安全安心・環境貢献賞」を受賞

日本食糧新聞社が主催する「第25回食品安全安心・環境貢献賞」を受賞しました。

この賞は、①継続的な改善を図るマネジメントシステムを構築し、②CSR報告書、環境報告書などで適切に情報開示していて、安全・安心関連、環境保全、社会貢献に取り組んで実績を上げ、業界の範となるような企業・団体で、他の企業・団体と比較できる目標を持ち、実現していることが選考基準です。

カルビーは、国内馬鈴しょの原料産地との契約栽培や工場の廃棄物の99.9%のリサイクルをはじめとした、「地域に貢献する食品リサイクルなどのCSR活動の推進」が評価されました。



### みちのく未来基金へのお問い合わせ

TEL 022-724-7645

E-mail info@michinoku-mirai.org

ホームページ <http://michinoku-mirai.org/>

## 「みちのく未来基金」を支援

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、2017年4月に第6期生108名を迎え、これまでに638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。

## お菓子コンテストで ものづくりの楽しさを伝えています

2011年から実施している「お菓子コンテスト」を今年も開催しました。2016年は「思わず笑っちゃう未来のお菓子」をテーマに、宇都宮市と首都圏の小学生から1,356作品の応募がありました。その中から優秀な13作品のアイデア提案者をご家族をR&Dセンターにお招きして表彰式を行いました。今年の入賞者はネパール出身の方など多彩な顔ぶれとなりました。優秀作品の中から3点をカルビー開発メンバーが実際にお菓子の試作に挑戦しました。試作は困難をきわめましたが、チームで知恵をしぼってそれを乗り越え、提案者に満足してもらう結果になりました。これからもコンテストを継続し、ものづくりの楽しさを発信していきます。



食べたときに  
音階がなる  
「ドレミスティック」  
提案者/4年生  
福田海周くん



お菓子を噛むときのあごの骨の振動を利用して音階を実現。



## 「健康経営優良法人2017～ホワイト500～」に認定されました

カルビーグループはヘルスケア委員会を設立、従業員とその家族への健康維持・増進活動に積極的に取り組むことで従業員が健康で豊かな人生を歩み、成長し、イキイキと働ける状態をめざし、2016年10月『カルビーグループ健康宣言』を制定しました。

また、経済産業省・日本健康会議が新設した健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2017(大規模法人部門)～ホワイト500～」に認定されました。カルビーは、健康保険組合等保険者と連携して健康経営に取り組んでいることや、従業員の健康課題の把握と必要な対策を検討し、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イジメントを行っていることを評価されました。今後も、従業員の心と身体健康づくりに積極的に取り組んでいきます。



### カルビーグループ健康宣言

掘りだそう、豊かな未来。

私も家族も同僚も、互いの健康思いやる。

健康こそ、イキイキ活躍の原動力、

私と **Calbee** の成長をドライブします。

「ライフ」も「ワーク」も、やめられない、とまらない。

## 「なでしこ銘柄」4年連続選定



女性活躍推進に優れた企業として、今回で4年連続「なでしこ銘柄」に選定されました。「なでしこ銘柄」は、経済産業省と東京証券取引所が「中長期の企業価値向上」を重視する投資家に対し女性活躍推進に優れた上場企業を共同で選定・紹介する事業で、2012年度から実施されています。今後もカルビーはダイバーシティを重要な経営戦略の1つと考え取り組んでいきます。

## 女性が働く先進企業として「内閣総理大臣賞」を受賞



内閣府による「女性が輝く先進企業表彰」において「内閣総理大臣賞」を受賞しました。同表彰は、女性が活躍できる職場環境の整備を推進するため、役員、管理職への女性の登用に関する方針、取組および実績並びにそれらの情報開示に優れた企業を表彰する制度です。今回の受賞は、2年前の内閣府特命担当大臣賞受賞後も極めて顕著な前進がみられることが高く評価されました。

## 「JAPAN WOMEN AWARD 2016」総合1位



世界的な経済誌Forbesの日本版「Forbes JAPAN」による国内最大規模の女性活躍&企業表彰アワード「JAPAN WOMEN AWARD 2016」において、総合1位(従業員数1,000名以上の部)を受賞しました。1,000人のキャリア女性と1,000社の企業を対象に実施したアンケートから「いま最も女性が輝ける企業」として選出いただきました。



主要連結経営指標 (単位: 百万円)

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

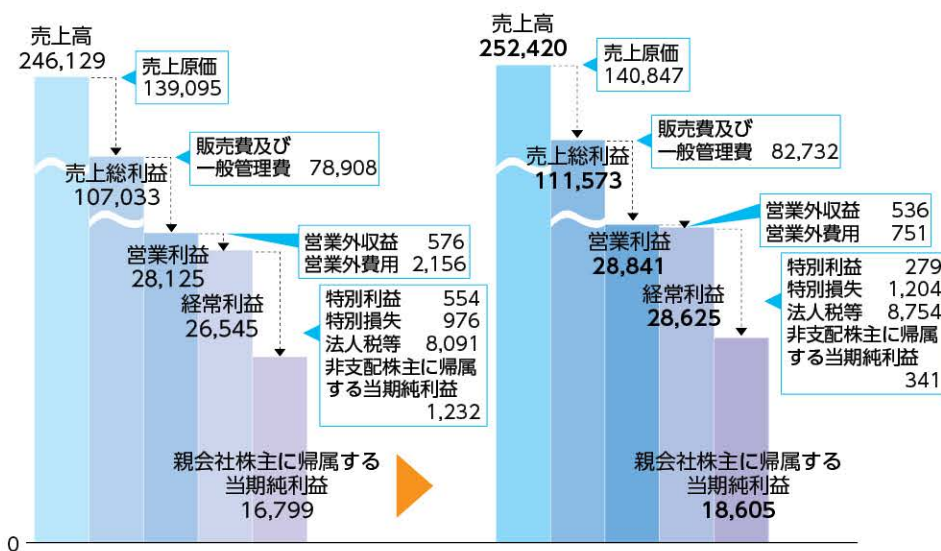
カルビー IR

検索

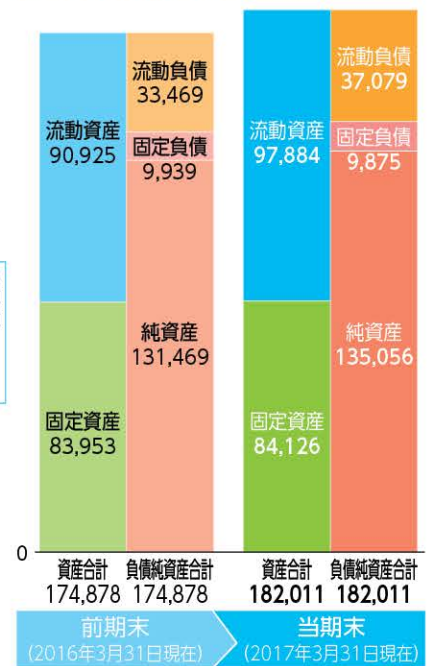
|                          | 2015年3月期 | 2016年3月期 | 2017年3月期 | 2018年3月期<br>(予想) |
|--------------------------|----------|----------|----------|------------------|
| 売上高                      | 222,150  | 246,129  | 252,420  | 260,000          |
| 営業利益                     | 24,183   | 28,125   | 28,841   | 30,000           |
| 経常利益                     | 25,615   | 26,545   | 28,625   | 30,000           |
| 親会社株主に帰属する当期純利益          | 14,114   | 16,799   | 18,605   | 19,000           |
| 1株当たり当期純利益 (単位: 円)       | 105.82   | 125.88   | 139.24   | 142.15           |
| 総資産                      | 161,968  | 174,878  | 182,011  | —                |
| 純資産                      | 118,800  | 131,469  | 135,056  | —                |
| 1株当たり純資産 (単位: 円)         | 821.97   | 905.20   | 958.60   | —                |
| 自己資本比率 (単位: %)           | 67.7     | 69.1     | 70.4     | —                |
| 自己資本当期純利益率 (ROE) (単位: %) | 13.7     | 14.6     | 14.9     | —                |
| 総資産経常利益率 (ROA) (単位: %)   | 16.9     | 15.8     | 16.0     | —                |

※ 予想数値は、2017年5月12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。

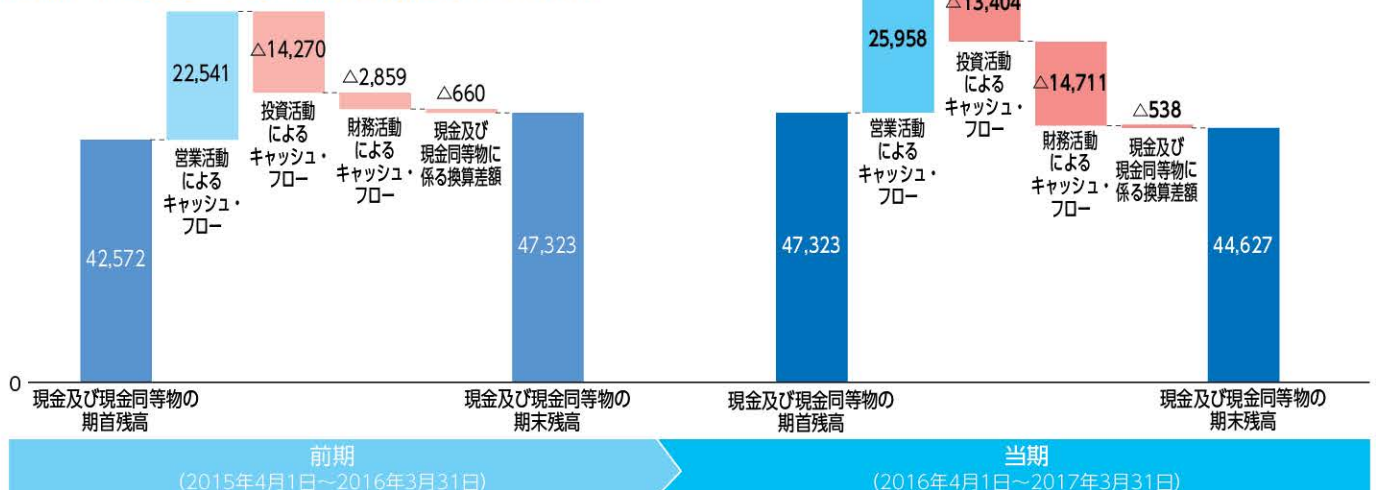
連結損益計算書の概要 (単位: 百万円)



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 (2017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 1,726名(連結3,860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 133,821,800株  
 株主数 29,509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  | 17.16   |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY | 5,469   | 4.09    |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)           | 3,498   | 2.61    |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)             | 2,993   | 2.24    |

## 所有者別分布状況



## 役員 (2017年6月21日現在)

代表取締役会長 松本 晃 ※取締役 宮内 義彦  
 代表取締役社長 伊藤 秀二 ※取締役 ウェイウェイ・ヤオ  
 ※取締役 茂木 友三郎 \* 常勤監査役 石田 正  
 ※取締役 高原 豪久 常勤監査役 平川 功  
 ※取締役 福島 敦子 \* 監査役 大江 修子

※社外取締役 \*社外監査役

## 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IRサイトのご案内

カルビーの企業情報は  
IRサイトから！



カルビーサイト  
トップページ



「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

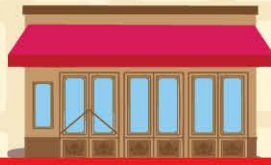
<http://www.calbee.co.jp/ir/>

カルビー IR

検索



# Shop Report



コンセプトショップのご紹介

## 日本一のコロッケを届けたい。 「カルビーポテト」がオープン！



北海道産のジャガイモのみを使用したコロッケ店「カルビーポテト」が阪急うめだ本店地下1階惣菜売場にオープンしました。コロッケ店を運営するのはカルビーポテト(株)。カルビーのポテトスナックに使用されるジャガイモの大部分の栽培指導・貯蔵・流通を担当するジャガイモを知り尽くした会社です。

「日本一おいしいコロッケがつかれないか!」という阪急阪神百貨店からの依頼を受けて、1年がかりで「スナックコロッケ」と「カルビーポテトコロッケ」2種類のコロッケをつくりました。どちらも良質な北海道産ジャガイモを使った新食感のコロッケです。

### カルビーポテト

所在地 大阪府大阪市北区角田町8番7号  
阪急うめだ本店 地下1階 惣菜売場  
営業時間 10:00~20:00(日~木曜日)  
10:00~21:00(金・土曜日)  
※不定休

## 熱いご要望に応じて グランカルビーを期間限定で全国発売へ



パリッとしたサクッとしたジャガイモの素材の旨みにとことんこだわり、大胆に大きく波立たせたウェーブカットで軽やかな食感を実現したグランカルビー「ポテトビート」の登場です。ひとつ上をゆく「GRAND」の名にふさわしい五感で感じる大人の贅沢な時間を演出します。阪急うめだ本店でのみ展開しているグランカルビーですが、全国からの熱いご要望にお応えして、全国の主要百貨店で期間限定の催事販売を行います。この機会にぜひ一度、グランカルビーをお手にとってお楽しみください。

### 期間限定 出店情報

|                |               |
|----------------|---------------|
| 7月 5日 ~ 7月11日  | 天満屋 岡山店       |
| 7月26日 ~ 7月31日  | そごう 横浜店       |
| 8月 7日 ~ 8月13日  | 渋谷ヒカリエ ShinQs |
| 8月10日 ~ 8月16日  | 東急百貨店 東横店     |
| 9月20日 ~ 9月26日  | グランデュオ立川      |
| 9月27日 ~ 10月 3日 | 池袋西武本店        |

開催内容は予告なく変更する場合があります。  
詳細はホームページをご覧ください。



カルビープラス  
沖縄国際通り店



ちゅらぼて  
美らぼて

スイートポテリコ  
(紅芋使用)

黒糖  
ソフト  
クリーム



沖縄  
国際通り店  
限定商品

カルビー株式会社    
<http://www.calbee.co.jp/>



見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。