

Shun

旬

Vol.15

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
- P5 特集 カルビーの品質を高めるための取り組み
- P7 CSR通信 Vol.15
- P9 企業情報
- 裏表紙 Shop Report





2017年度の総括

第1四半期の原料不足とその後の売上回復

国内事業においては、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、第1四半期はポテトチップスの販売アイテムの調整を行い大幅な減収となりました。しかしながら、馬鈴しょの収穫期を迎えた第2四半期以降は、「♥ JPN(ラブ ジャパン)」プロジェクトなど、市場回復のための積極的な販売活動に注力し、売上は好調に推移しました。

海外事業においては、中国シリアル市場への本格的な参入に向けて、新たに北海道工場で「フルグラ」生産ラインが稼動し、Eコマースによる販売を開始しました。また、今後成長が期待されるインドネシアでは、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。

しかしながら主力地域の北米事業の回復の遅れなどにより、2017年度の売上高は2,515億円、営業利益は268億円となりました。

2018年度の展望

海外事業、フルグラの売上拡大と国内市場の活性化に向けて

2018年度は、売上高2,550億円(前期比1.4%増)、営業利益295億円(同10.0%増)、親会社株主に帰属する当期純利益190億円(同9.6%増)を計画しています。

計画の達成に向けて、北米事業では「Harvest Snaps」のブランド維持と売上回復に向けたテコ入れ、フルグラ事業では中国での販売チャネルの多角化や国内でのシニア層への健康面の訴求などの取り組みを進めてまいります。

また、国内スナック事業では、「個食スナックカテゴリ」を確立していきたいと考えています。これまでスナック食品は、ボリュームのあるピロー(袋)タイプの時代を経て、「じゃがりこ」に代表されるカップタイプなど、どこでも食べられるものへと進化しました。今日では30~40g程の量でリクローズ(再封綴じ)機能を持ったスナック食

カルビーグループの基本方針

グローバル食品企業への転換

継続的成長と高収益体質の実現

コスト・リダクション

イノベーション

ダイバーシティ推進

社会貢献活動

健康経営

イノベーション

- ① 海外事業の拡大
- ② フルグラ事業の成長
- ③ 新製品開発
- ④ 国内シェア拡大
- ⑤ PepsiCoとの連携強化
- ⑥ L & A
- ⑦ 新規事業開発

※L&A(ライセンス契約と事業買収)

未来に向けて大きく一歩踏み出す年に

株主の皆様には日頃よりご支援を賜り、心より御礼申し上げます。

6月の定時株主総会をもって、松本晃代表取締役会長兼CEOが退任し、私、伊藤秀二が新たに社長兼CEOとして務めることとなりました。カルビーグループのさらなる成長に向けて、引き続き「継続的成長と高収益体質の実現」を目指し全力を尽くしてまいります。今後ともご指導ご鞭撻の程、何卒よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長 兼 CEO 伊藤 秀二

品が注目されつつあります。適量で、味や食感、素材へのこだわりを追求した商品は、カルビーが得意とするところです。「極じゃが」、「とうもろこ」をはじめとする個食スナックの提案をさらに進め、通常のスナック食品売場とは別の「個食スナックコーナー」というものが作られるようになるまで、個食スナックの認知を図ってまいります。

また、「じゃがいもNo.1」企業として、馬鈴しょ事業を継続して集中展開し、国内売上の拡大を目指します。

未来に向けた今後の方向性

新たな視点を加えながら

グローバル食品企業への転換を加速化

イノベーション(成長戦略)とコスト・リダクションを二本柱とするグローバル食品企業への転換の取り組みは基本的に変わることはありませんが、新たな視点を加えながら、グローバル食品企業への歩みをさらに強めていきたいと考えています。

イノベーションについて、まず「海外事業の拡大」においては、これまでの国別の戦略に加え、カルビーブランドを世界ブランドとして確立していくための視点を設け、調達・生産を含めたグローバル展開の全体的方法を設計し実行してまいります。

「フルグラ事業の成長」においては、国内では新規顧客の開拓、海外では中国でのEコマースと小売店舗による市場拡大を進めながら、「フルグラ」世界進出への足掛かりとしていきます。

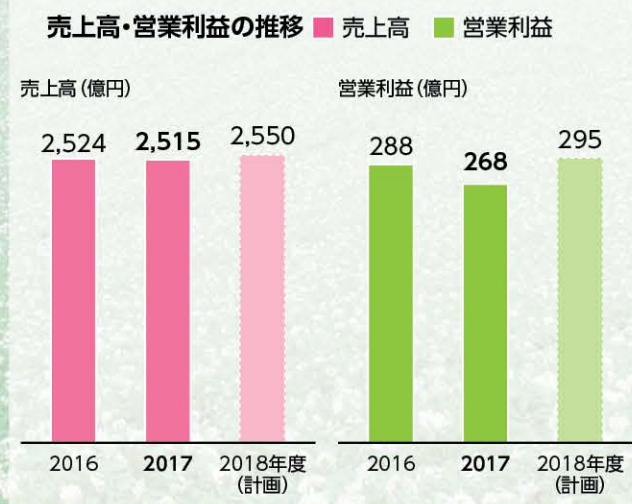
「新製品開発」においては、お客様に栄養バランスの良い食生活を提供していくこと、おいしさを保ちながら塩分含有量を減らすことなどにも取り組んでいきます。

一方、コスト・リダクションについては、自動化などによる生産性向上を進めていきます。また、包装形態の改善や、おいしさを長期間担保し賞味期限を月単位/旬単位に変えること等により業務の簡素化を推進し原価の低減を進め、営業利益率15%の実現を目指します。

また、これまで取り組んできましたダイバーシティの推進、社会貢献活動、健康経営についても、企業の継続的な成長実現のために引き続き推進してまいります。

2018年は、未来に向けて大きく一歩を踏み出す年にしてまいります。

どうぞこれからもカルビーにご期待ください。今後とも変わらぬご支援をよろしくお願い申し上げます。



「とうもりこ 塩ゆでコーン味」を 4月から順次全国で発売中

オフィス、外出先、帰宅後といった一日の様々なシーンで、「ちょこっと食べ」が出来る新商品として、2008年から10年越しでテスト販売を重ねてきた新商品「とうもりこ 塩ゆでコーン味」を全国発売しました。

生食用として流通し甘みが凝縮する「スーパースイートコーン」を丸ごと素材に使用して素材本来のすっきりした甘みを感じられるスナックを目指しました。スティックのサイズも、外出先で周りを気にせず食べられるこだわりの長さ(約45mm)とし、再封緘じができるリクローズ機能を持たせたパッケージとしました。

今後は「とうもりこ」をはじめとして、いつも自由に食べたい時に気兼ねなく食べられる「個食スナックカテゴリ」にも力を入れていきます。



CMに起用した女優 川口春奈さん



「巨大とうもりコーン」の前に行列ができました

JR新宿駅前で「とうもりこ」の 大規模サンプリングを実施

2018年4月20日(金)から22日(日)の3日間、JR新宿駅前ペンギン広場で「とうもりこ」の大規模サンプリングを行いました。金曜日はランチタイムや通勤途中の社会人の方々へ、土曜・日曜日にご家族連れや学生さんなどへ、合計24,000個の「とうもりこ」をお渡しすることができました。また、巨大なとうもりこしのオブジェを使った抽選イベントでは約2,000組の方々にご参加いただくなど、これからの「とうもりこ」に対する手応えを強く感じる事ができた3日間となりました。

Calbee Future Laboの第1弾商品 応援スナック「ふるシャカ のりしお味」発売

2018年3月23日、Calbee Future Laboの第1弾商品として、応援スナック「ふるシャカ のりしお味」をマツダスタジアム及びカルビープラス広島駅店にて発売しました。

「ふるシャカ」は、「振って応援! 撮ってシェア! 集めて嬉しい!」といった、味だけではなく新しい価値にもこだわって作り上げた商品です。カルビー創業の地でもある広島を愛する皆さんがこの「ふるシャカ」を手に取り、色々なシーンで振って応援して下さることを願っています。

また「ふるシャカ」発売を記念して制作したプロモーションビデオでは、県知事をはじめ、広島カープOB、そして広島市民の方など、広島にゆかりのある数多くの方々にご出演いただいています。是非一度ご覧ください。



「フルグラ®」の一層の浸透と拡大に向けて

現代の時短・健康志向にマッチしたグラノーラ(健康朝食)としてますます人気の高まっている「フルグラ®」。フルグラの機能性や価値をさらに追求するため、2018年5月より、順天堂大学との共同研究プロジェクト「グラノーラ健康科学・予防医学講座」を開設しました。当プロジェクトでは3年計画で、フルグラがもたらす様々な健康価値に関する研究を進めます。

また2017年11月には中国市場でのフルグラ拡販に向けて、中国にEコマースの運営を行うための新会社も設立、さらに今夏には京都工場での生産も開始します。フルグラの朝食革命がこれからさらに世界へと広がっていきます。



掘りだそう、日本の力。

～「♥ JPN (ラブ ジャパン)」プロジェクト～

47都道府県の「地元ならではの味」を開発する「♥ JPN(ラブ ジャパン)」プロジェクト。2017年9月の第1弾発売から第3弾まで、大きな盛り上がりを見せました。2018年度は地元を愛するお客様をさらに広く巻き込んだ共創により、新たな地元の味を掘りだして今秋から発売を開始する予定です。

また、2018年度の発売にさきがけ、昨年第1弾でお客様支持率の高かった5道県(北海道/青森/愛知/山口/佐賀)のポテトチップスを、4月末から全国発売(数量・期間限定)しました。7月には第2弾及び第3弾の味からお客様支持率の高かった5種類を全国で発売する予定です。

2018年4月発売の商品



ぼろしりプロジェクト、始動！

2016年夏の北海道での台風被害に端を発した馬鈴しょ不足では、皆様に大変ご心配をお掛けしました。今年は、北海道の生産農家さんや地元農協との強い連携の下、順調に作付けが進んでいます。

また今秋には、2016年から商品への実用化に向けてトライアルを重ねてきた自社開発品種「ぼろしり」を使ったポテトチップスを発売することが決定しました！このぼろしりプロジェクトの動きについては、「じゃがいもDiary」*でも適宜ご紹介していきますので、ぜひ一度ご覧ください。

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



お客様に安全で安心していただける商品をご提

カルビーは創立以来、「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。」という企業理念のもと、品質にこだわりを持って商品・サービスを提供しています。

例えばポテトチップス事業においては原材料であるじゃがいもの品種開発や栽培、貯蔵技術の開発にはじまり、その調達から製造、店頭での販売に至るまですべての工程において品質管理を徹底し、お客様にご安心いただける商品をお届けしています。

これからもお客様の立場に立った品質づくりを推進し、信頼と満足を得られる「安全・安心」「安価」で、「おいしい」製品の継続的な提供の実現を目指します。

具体的
Action

1

安全・安心を 最優先した製品づくり

品質マネジメント体制

カルビーでは、原材料の安全性や法令適合、パッケージ表示などを審査する「品質審査部」と、ルール通りに生産されているかチェック・改善支援を行う「品質監査部」から成る「品質保証本部」を中心に、食の安全・安心を守る体制を整えています。また社内だけでなく、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证するための取り組みを行っています。



流通業者様に対応する専門部署

流通業者様からのお問い合わせに対応する専門チームとして、品質監査部内に広域営業サポート課を設置しています。工場と売り場をつなぐ役割を果たしています。

A・A・O(エイ・エイ・オー)活動

過去に発生した商品事故を教訓として、「事故を起こさない」「日々の作業は何のためにやっているのか」など食の安全に関する心構えを再確認するために異物混入や印字不良などの防止に取り組む全社キャンペーンを毎年開催しています。



供し続けるために

製造工場所在地を
分かりやすくしました

具体的
Action

2

お客様に正しい情報を わかりやすくお伝えする

新しい食品表示制度への対応

2015年4月1日から施行された食品表示への対応として、パッケージ表示の変更を進めてきました。法的には5年の猶予があるものの、お客様への安全を第一に2016年度中に全ての表示・パッケージを新表示に切り替えました(一部プライベートブランド商品などは除く)。そのほか、年2回、食品表示に関する知識やスキルを高めるための勉強会を実施しています。

食物アレルギーなどへの対応

カルビーグループでは、各部門が連携し、食物アレルギーへの対応やアクリルアミドの軽減に取り組んでいます。2013年度に「特定原材料(アレルギー)に関する方針」を策定し、商品カテゴリーごとの使用アレルギーの共通化などのルールを定めているのをはじめ、工場ではアレルギー対策を含めた「清掃基準書」に沿った清掃を徹底しています。また、コンセプトショップでは、販売するメニューにアレルギーを表示しています。

製造所固有記号+ NU 01234
AHG33

製造所固有記号 C:北海道 NU:栃木県 Y:埼玉県
G:岐阜県 b:滋賀県 M:広島県 K:鹿児島県

アレルギー表示を
より分かりやすく
しました

本品に含まれているアレルギー
(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。

Voice

全社をあげてミスの無いよう 注意深く取り組みました

食品表示法への対応は短い期間にほぼ全ての商品のパッケージ表示を改定しなければならないという全社横断の大プロジェクトでした。ひとつ間違えたとお客様の生命にかかわるミスの許されない仕事です。印刷業者様とも丁寧に情報を共有し、手順を確認しました。社内デザイナーの作ってくれたパッケージマニュアルがとても役に立ちました。

品質保証本部 品質審査部
食品法令課 課長

渡邊 典子



具体的
Action

3

「監視」ではなく 「協働」によって カルビー品質を守る

ミスを発生させないための仕組みづくり

生産工程におけるフードディフェンス(異物混入防止)の徹底をはかるためのモニタリングカメラの導入や、パッケージと中味が異なるという不具合を無くすために、ICT(情報通信技術)を活用した照合システムを活用するなど、安全・安心を守るための仕組みや技術を積極的に導入しています。

カルビーグループ「自主回収にあたっての基本方針」

- ①顧客優先 新たな被害者を出さない
- ②情報開示 会社にある情報は隠さずに開示する
- ③率先垂範 トラブルから逃げず、トップマネジメントは率先して問題解決にあたる
- ④スピード 他の全ての仕事に優先して、出荷された商品の回収をはかる
- ⑤再発防止 再び同様の問題を起こさない



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

Webでご覧いただけるその他の取り組み

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

カルビー 社会・環境報告書

検索

海外子会社でも 自立的な実行力で地域貢献 ～カルビータナワット～

カルビーの社会貢献活動は、世界のグループ会社においても自立的に進められています。

タイの首都バンコクに位置し、主に現地向けにカルビースナック製品の製造販売を行うカルビータナワットでは、毎年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。2017年度は数多くの提案の中から、小学校の食堂改装工事や多目的ホール改修、通学路の舗装工事などの地域貢献活動を行いました。

カルビータナワットでは小さな集落で生まれ育った従業員が多い背景や地域性も関係し、「生まれ故郷のために何か貢献したい」といった高いモチベーションと実行力で地域貢献活動が進められています。



県の教育長から感謝状の贈呈



東北工業大学 八木山キャンパスにて

「みちのく未来基金」を支援

カルビーは、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」を応援しています。

2018年4月には89名の子供たちが進学します。3月には新たな夢への第一歩を祝う集いを仙台で開催しました。自身の今後の夢や目標を一人ずつ発表する場面で「震災で被災した人の手助けになりたい」「この経験を活かして地元で貢献したい」などと語ってくれた第7期生たちに対し、卒業生からは「みちのく未来基金は温かく、時には厳しくいつもそばにいてくれた」「亡くなった親と同じ職に就くことができた」などのメッセージが送られました。

みちのく未来基金は、現在6歳の子が社会へ巣立つまで20年近く支援を続けていきます。



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/>

石巻で子供たちと一緒に 馬鈴しょ栽培

2018年度も東日本大震災の被災地である石巻の子供たちと一緒に、馬鈴しょを栽培します。3月の作付け作業当日は快晴に恵まれ、約30名の子供たちが協力しながら作業をしました。7月には、馬鈴しょの収穫を予定しています。



みんなで協力しながら作付け作業

「健康経営優良法人2018 ～ホワイト500～」に認定

経済産業省と日本健康会議が共同で実施している健康経営優良法人認定制度において、2017年に引き続き「健康経営優良法人2018(大規模法人部門)～ホワイト500～」に認定されました。保険者であるカルビー健康保険組合と連携して健康経営に取り組んでいることや、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ングを行っていることなどが、高い評価を受けました。



5年連続で「なでしこ銘柄」に選定

女性活躍推進に優れた企業として、5年連続して「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つとして進めてまいります。

「ダイバーシティ100選プライム」に選定

「100選プライム」とは、ダイバーシティ経営をより中長期的に企業価値を生み出し続ける取り組みとしてステップアップするべく、「ダイバーシティ2.0」に取り組む企業の中から経済産業省が選定・表彰するものです。2017年度は応募総数70社から、日本のダイバーシティ経営推進企業のトップとしてカルビーと他1社の2社のみが選ばれました。



ダイバー100選 表彰式

「JAPAN WOMEN AWARD」でビジョン推進賞の特別賞を受賞

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 2017」において、ビジョン推進賞の特別賞を受賞しました。この賞は、女性が働く環境についての改革に成功しているだけでなく、掲げた理念を企業カルチャーへと変化させるなど、業界を牽引するほどの躍進を見せた企業を表彰するものです。



主要連結経営指標 (単位：百万円)

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

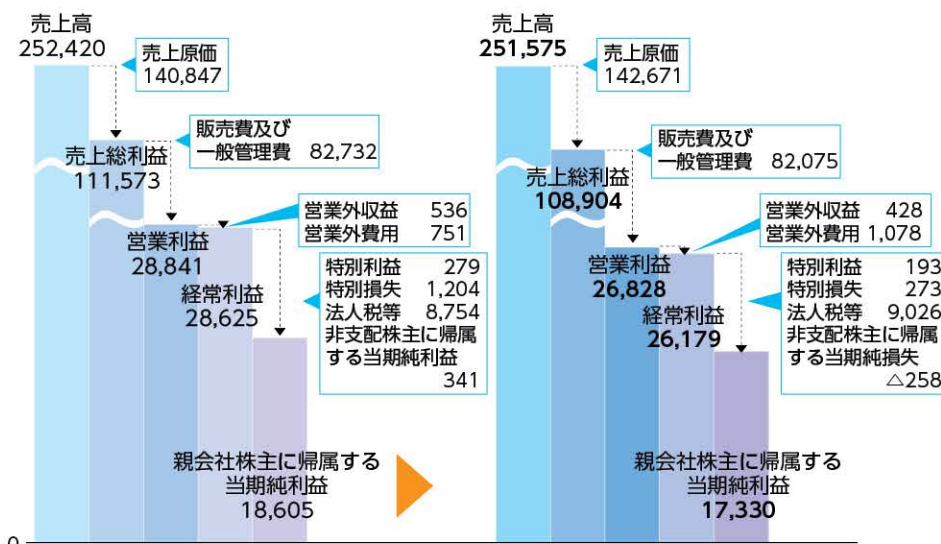
カルビー IR

検索

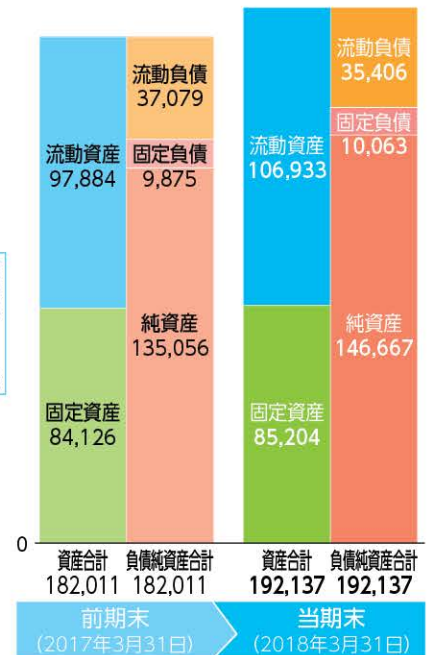
	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期 (予想)
売上高	246,129	252,420	251,575	255,000
営業利益	28,125	28,841	26,828	29,500
経常利益	26,545	28,625	26,179	29,000
親会社株主に帰属する当期純利益	16,799	18,605	17,330	19,000
1株当たり当期純利益 (単位：円)	125.88	139.24	129.72	142.23
総資産	174,878	182,011	192,137	—
純資産	131,469	135,056	146,667	—
1株当たり純資産 (単位：円)	905.20	958.60	1,043.37	—
自己資本比率 (単位：%)	69.1	70.4	72.5	—
自己資本当期純利益率 (ROE) (単位：%)	14.6	14.9	13.0	—
総資産経常利益率 (ROA) (単位：%)	15.8	16.0	14.0	—

※ 予想数値は、2018年5月11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)



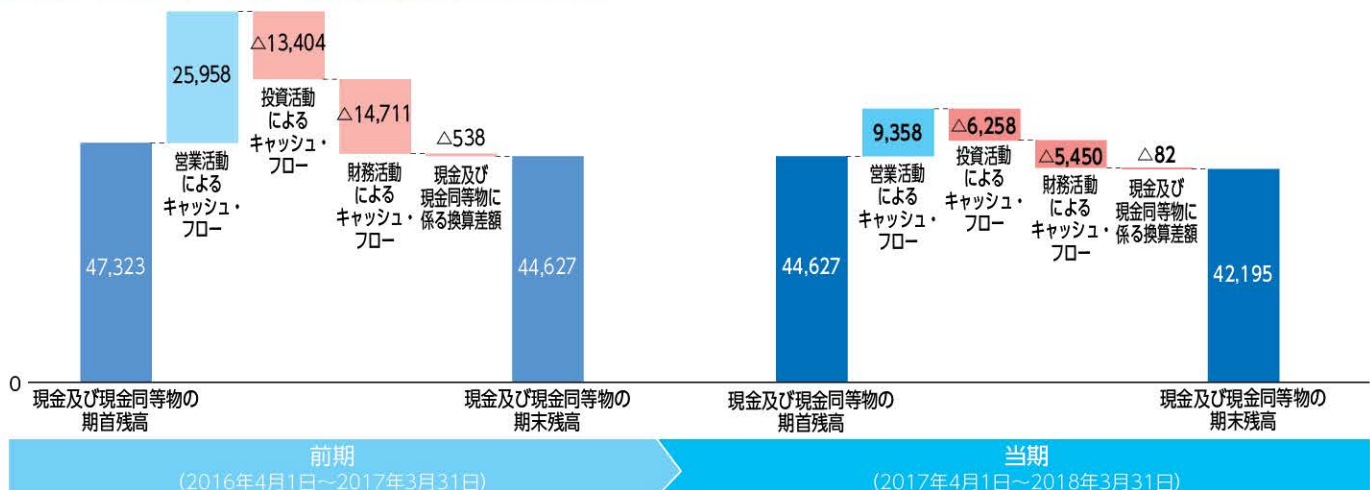
連結貸借対照表の概要 (単位：百万円)



前期 (2016年4月1日～2017年3月31日) → 当期 (2017年4月1日～2018年3月31日)

前期末 (2017年3月31日) → 当期末 (2018年3月31日)

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 株式会社情報 (2018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 1,737名(連結3,798名)
 ※臨時従業員は含んでおりません。

役員 (2018年6月20日現在)

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 ※ 監査役 大江 修子
 ※ 取締役 福島 敦子 ※ 監査役 出村 泰三
 ※ 取締役 宮内 義彦 ※社外取締役 ※社外監査役

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 133,875,800株
 株主数 33,390名

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.	26,800	20.02
一般社団法人幹の会	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

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
44.2%	24.7%	15.7%	14.2%
証券会社 1.2%			

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 新東京郵便局 私書箱第29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。

退任のご挨拶



2018年6月20日の株主総会をもちまして、カルビーを退任することとなりました。

2009年の会長就任以来、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、愛される会社を目指し、新しいカルビーを作りあげるとともに、体質強化に努めてまいりました。

在任中株主の皆様から賜りました温かいご支援に心より御礼申し上げます。

Calbee's Future is Bright! (カルビーの未来は明るい!)

これからも引き続きカルビーグループを御支援くださいます様お願い申し上げます。

松本 晃

Shop Report



コンセプトショップのご紹介

カルビーグループが運営するShopで、限定コラボ商品を続々計画中！

その一例をご紹介します。この機会に限定商品を手に入れてみてはいかがでしょうか。

カルビーのお菓子が おしゃれな雑貨に変身！



ポテトチップスやじゃがりこ、かつぱえびせんをモチーフにル・マ
ガゼンが描きおろしたオリジナルイラストがグッズになりました。

カルビーのお菓子を楽しむ個性豊かでユニークな表情のキャラ
クターが雑貨に変身！おなじみのパッケージが雑貨でも楽しめる
ように、限定コラボレーションが実現しました。

ぜひお店でお菓子とグッズを両方お楽しみください！

Yesterday's tomorrow

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

カルビープラス

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

野球好き必見！ Garrett × セ・リーグ6球団 コラボレーション缶好評販売中



アメリカ・シカゴ生まれの老舗ポップコーン・ブランド
「ギャレット ポップコーン ショップス®」は、プロ野球、セン
トラル・リーグ6球団と昨年引き続きコラボレーションしまし
た。ギャレット定番のストライプ模様が各球団のチームカ
ラーになり、それぞれの球団公式キャラクターたちが描か
れた、ファンにはたまらないデザインです。

Garrett popcorn shops

<https://jpagarrettpopcorn.com/>



カルビープラスが千葉駅に出店！
カルビーの“おいしい”“たのしい”を
体感できる地域密着の
アンテナショップです。

オープンは6月28日(木)！

ポテトチップスぬれじゃが甘醤油味などカルビープラス
らしい商品を取りそろえて、皆さまのご来店をお待ちし
ています。開業を記念して『オープン記念トートバック
セット』を数量限定販売いたします！！

店舗情報

所在地 千葉県千葉市中央区新千葉1-1-1 ペリエ千葉B1階
営業時間 10時～21時



カルビープラスペリエ千葉店

カルビー株式会社

カルビー

検索

<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。