

掘りだそう、自然の力。

Calbee



— 2019年 春・夏号 —

Contents

- P.01 ごあいさつ
- P.02 カルビーグループ 2030ビジョン、
中期経営計画
- P.05 Calbee News
- P.07 CSR通信 Vol.17
- P.09 カルビーグループ
財務ハイライト
- P.10 企業情報・株式情報



Next Calbee

掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。



📱 カルビーのさまざまな情報は
こちらから

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

カルビー株式会社

証券コード：2229



ごあいさつ

変革と挑戦による 持続的成長の実現

カルビーは本年創立70周年を迎えました。
これまで会社の発展を支えてくださった株主をはじめと
するステークホルダーの皆様に感謝申し上げます。

2018年度を振り返って

国内・海外スナック事業は増収

当期の業績は、国内・海外ともにスナック菓子の売上が増加し、中華圏向けの「フルグラ」販売も拡大しました。ベーカリー事業の売却に伴う減収の影響で、連結売上高は前期を下回りましたが、その影響を除く実質ベースでは前期比4.3%増の売上成長を遂げています。

利益面では、国内における原材料費や物流費等のコストが上昇したものの、国内スナック菓子の販売強化と北米事業のコスト改善によって営業利益は前期を上回りました。また、事業の選択と集中を図るため事業売却による特別利益を計上したことで、親会社株主に帰属する当期純利益は増益となりました。

国内事業では、「フルグラ」はラインアップ拡充等の施策が新規需要の底上げにつながらず引き続き課題となりました。一方、ポテトチップスの需要が増加し、個食サイズの新スナック「とうもりこ」「えだまりこ」の強化が進みました。

海外事業では、北米・中華圏・英国・インドネシアの4エリアにおける拡大に注力しました。英国ではSeabrook社を買収しブランド強化の準備を整え、中華圏では、当期から一般Eコマースへの展開を開始し「フルグラ」の販売が大きく進展しました。

2019年度の事業展開

国内は高収益体質の強化、海外は重点4エリアに注力

私たちは、2030年の目指す姿として「カルビーグループ長期ビジョン(2030ビジョン)」を掲げ、その実現に向けて中期経営計画を策定、始動しました。本計画では5年後



代表取締役社長兼CEO

伊藤 秀二

の経営数値目標を定めています。(計画の詳細については、次ページ以降をご参照ください。)

計画初年度の2019年度は、国内における原材料費・物流費のさらなる上昇が見込まれ、事業環境の厳しさが増すものと思われます。当社は、本年5月より国内スナックの一部商品について、価格・規格改定を順次実施していますが、これに依存することなく自動化・省人化、流通改革の推進等でコスト・リダクションを進め、既存事業の収益強化を図ります。

また海外では、前述の重点4エリアにおける販売拡大への注力を継続し、新商品の投入とブランドの浸透を推進していくことで、増収・増益を目指します。

「2030ビジョン」の実現に向けて

海外市場と新たな食領域を成長の軸として確立

私たちは、「2030ビジョン」および中期経営計画の着実な遂行を通じて、お客様の多様なニーズを掘り起こし、求められる価値を提供するとともに、海外市場と新たな食領域を成長の軸として確立していきます。さらなる変革と挑戦を続けていくことで、自らの企業価値を高めながら、社会的責任を果たしてまいります。

株主の皆様におかれましては、引き続き長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。

Next Calbee

掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。

2030年の目指す姿として、カルビーグループ長期ビジョン(2030ビジョン)と、長期ビジョンの実現に向けた5カ年の中期経営計画(2020年3月期～2024年3月期)を策定しました。

長期ビジョン策定

カルビーは2009年から10年間、「イノベーション」と「コスト・リダクション」を二本の柱とし、継続的成長と高収益体質の実現を目指す経営基本方針をもとに、海外展開の拡大や国内マーケットのシェアアップによる高収益体質の確立などの成果を得ることができました。

しかし、今後の外部環境を見ると世界的にはグローバル化の拡大による資源獲得競争の激化や環境問題の深刻化、国内では生産年齢人口減少による労働力不足や消費者の価値観の多様化など、さまざまな課題が挙げられます。

カルビーグループはこれら課題に中長期に取り組む必要があると考え、カルビーの価値観に基づき長期ビジョ

ン「2030ビジョン」、その実現のための中期経営計画を策定しました。

「現在のカルビー」の延長上ではなく「次のカルビー」への扉を開き、「海外市場と新たな食領域を、成長の軸として確立する」ことを目指します。

2030ビジョン

Next  **Calbee**

掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。

2030目指す姿

**海外市場と新たな食領域を、
成長の軸として確立する**

2030目標

海外売上高比率

40%超

新規食領域売上高比率

20%超

カルビーの価値観



コーポレートメッセージ

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、おいしさと楽しさを創造して、人々の健やかなくらしに貢献します。



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、そして愛される会社になる



カルビーグループ中期経営計画について

2030ビジョンを達成するためのステップとして中期経営計画を策定し、事業として注力すべき3つの課題と事業の成長を支える持続的な基盤強化活動としての3つの課題を、6つの重点課題として定めました。「次世代へ続く成長への変革と挑戦」を中期経営計画の基本方針とし、カルビーグループの持続的成長を実現します。

中期経営計画(2024年3月期)経営指標

財務目標

		2012年3月期		2016年3月期		2019年3月期		2024年3月期
売上高	(億円)	1,633	↑	2,461	→	2,487	↑	3,100
営業利益	(億円)	122	↑	281	↓	270	↑	400
営業利益率	(%)	7.5	↑	11.4	↓	10.8	↑	13

事業成長と収益改善による成長期

既存事業の臨界点による収益維持期

持続的成長に向けた変革と挑戦期

非財務目標

製品食塩相当量	20%削減
たんぱく質の多い商品※1売上構成比	10%
女性管理職比率	30%超
国産馬鈴しょ調達量	40万トン
フードコミュニケーション※2参加者数	40万人
製品フードロス	20%削減
温室効果ガス総排出量【2030】	30%削減

(※1) 総エネルギー摂取量に占めるたんぱく質の構成比が13%以上のもの

(※2) カルビー・スナックスクール、工場見学等の食育活動

(※3) 製品食塩相当量、たんぱく質の多い商品売上構成比、女性管理職比率、温室効果ガス総排出量はカルビー単体、製品フードロスは単体&国内グループ会社を対象とします。

6つの重点課題

1 国内既存事業

新たな価値の創出と高収益の実現

スナック事業の革新

- 多様な消費者ニーズを捉えた新しい価値のある商品を多く展開するとともに収益性の向上を図る
- 顧客接点の多様化と拡張
- 菓子というジャンルに留まらず、カラダ思いの軽食「fine snack」を提案し、おいしさ・楽しさ・健やかさを提供するとともに、たんぱく質・脂質・炭水化物のバランスを意識した商品ポートフォリオの展開

シリアル事業の拡大

- 新たな商品ブランドの確立とフルグラブランドの強化
- 「朝のフルグラ事業」から、機能性・簡便性などの付加価値を高め、消費者の多様なライフスタイルを支える「ライフスタイルサポート食事業」への転換を図る

事業基盤の強化

- サプライチェーンの連携強化による生産供給の最適化
- デジタル・トランスフォーメーションによる生産性向上
- 自動化・省力化による働きやすい職場環境の実現
- 流通取引先との戦略的パートナーシップによる顧客の経験価値の最大化を推進



2 海外事業

重点4地域での 収益基盤確立

- 北米・中華圏・英国・インドネシアを海外の重点4地域と定め、これらの地域での収益基盤を確立
- 市場特性に応じて日本発のJAPAN Qualityを武器として、じゃがりこ、フルグラ等のブランド浸透を図る
- 加工技術を活かしたスナック・シリアル以外の従来カルビーが展開していない商品ラインアップに挑戦



Harvest Snaps



フルグラ



Seabrook



Potabee

3 新規事業

新たな食領域での 事業確立

- 馬鈴しょ事業の拡大を進め、内部・外部資源を活用し、惣菜や中食等の食領域に事業拡大
- 素材の特徴、機能、栄養素を損なわない独自の加工技術を開発
- 栽培技術コンサルティング・農場運営サポート等のサービス型事業の構築、未来顧客のニーズや期待に応えるための新たな食領域での事業を創出



4 経営基盤

グローバル経営と 持続的成長を支える 基盤への変革

- 全員活躍と自立的実行力を持つ次世代リーダーの育成
- グループ内の人財交流・育成によるガバナンス強化
- 働き方改革の深化とダイバーシティ＆インクルージョンの推進
- 研究開発の機能強化と拠点最適化



ポテトチップス うすしお味



ミーノ



▲Granola+
プロテインin

▼Granola+
1日分の鉄分



6 ペプシコとの連携強化

国内、海外で ペプシコとの連携強化

- 両社の持つ事業インフラやリソースを活用し、国内ならびに海外地域での事業提携を模索

5 社会共創

持続可能社会の 実現

- 持続可能な開発目標(SDGs)を見据えた持続可能社会と事業成長の両立の実現
- 農産物生産者とのパートナーシップの更なる緊密化を進め、国産原料の調達量を増加させるとともに、農業活用への支援を行う
- 人々の健やかなくらしの実現のために、食育活動などを通じて顧客との継続的関係の深化を図る
- 地域社会への貢献を軸とした社会貢献活動を推進
- 温室効果ガスの排出量削減や、商品の賞味期限延長等によるフードロスの削減、人権に配慮した調達を進めるなど、持続可能なサプライチェーンの取り組みを推進

持続可能な開発目標(SDGs)

2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標です。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さない(leave no one behind)ことを誓っています。SDGsは発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル(普遍的)なものであり、日本としても積極的に取り組んでいます。



じゃがいものおいしさで真っ向勝負！

「ポテトチップス うすしお味」リニューアル発売

健康意識の高まりの中、塩分控えめを求めるお客様の声は年々増加しています。

「ポテトチップス うすしお味」は1975年の発売以降、時代のニーズに合わせ定期的にリニューアルし、進化することで長く愛され続ける商品となりました。

そして2019年、うすしお味はさらに進化します！



主役はじゃがいも

契約農家さんと二人三脚で、長年じゃがいも作りに取り組んできました。品質にこだわって作られたじゃがいもは、カルビーポテトチップスの強み。だから、うすしお味は“じゃがいものおいしさで真っ向勝負！”

塩ひとつまみで、ひきたつおいしさ

原材料の量や種類を見直し、おいしさはそのまま、塩分は「塩少々」に相当する約0.5g(1袋60g当たり)としました。

プロモーション

プロモーション活動には平成最後の大関となった、貴景勝関を起用しました。新聞広告や大相撲七月場所「ポテトチップス うすしお味」パッケージ懸賞幕の掲揚を予定しています。「おいしさ、真っ向。」というキャッチコピーで「塩ひとつまみでひきたつおいしさ」を訴求し、リニューアルした「うすしお味」をアピールします。



ポテトチップスクリスプもリニューアル



じゃがいもの味わいをいかした塩加減に整え、絶妙なおいしさに仕上げました。



予告

今年も秋に
始まります！



ポテトチップス

検索

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

元気な朝の新定番！

栄養機能食品の新ブランド「Granola+ (グラノーラプラス)」登場

おいしく、手軽に、必要な栄養を摂取できる「フルグラ」は、忙しい朝にピッタリな朝食として人気を誇っています。

この度、「フルグラ」に続く新ブランドとして、栄養機能食品「Granola+」シリーズを発売。第1弾として『Granola+ プロテインin』『Granola+ 1日分の鉄分』の2品を発売しました。



『Granola+ プロテインin』

健康志向の高まりを背景に、プロテイン(たんぱく質)の市場が拡大しています。

体を構成するたんぱく質は朝・昼・夕3食それぞれで摂ることが理想ですが、一般的な朝食はたんぱく質が不足しがちです。『Granola+ プロテインin』なら気軽に朝食でたんぱく質を摂取できます。



『Granola+ 1日分の鉄分』

エネルギーを十分に摂取していても特に女性に不足しがちな鉄分。*
手軽に鉄分が摂取できる『Granola+ 1日分の鉄分』は仕事や家事で忙しく、自分の食事が疎かになりがちな20代~30代の女性を中心に、食事が減少する高齢者の方にもおすすめです。

※2017年国民健康・栄養調査報告



フルグラ

検 索

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

じゃがいも新品種、誕生！

「なつがすみ」

カルビーグループより、3つめの新品種「なつがすみ」が農林水産省に出願・受理されました。関東地方で特に問題となっているそうか病や、害虫に抵抗性があり、ポテトチップスに最適な品種です。

2019年度から本格的に種芋生産を開始します。



卵形、ベージュ色の皮、中は白色

「なつがすみ」の花





カルビーグループの社会貢献

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。「子育て支援」「地域への支援」「環境の保護」をテーマに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。

カルビーグループは各組織において社会貢献委員会を設け、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材に成長することは、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。

カルビーグループ 社会貢献 ミッションステートメント

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。

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社会的課題が多い地域です。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、コーチやメンターとなって子どもたちや若者、女性たちをサポートしています。

2018年はペニーフォード小学校を訪問し、日本のおもちゃを紹介する授業を行いました。だるま落とし、けん玉、竹とんぼ、どれも大人気でしたが、一番人気はコマでした。

またこの他には、フードバンク*への寄付も行っています。

*フードバンク…フードバンクとは「食料銀行」意味する社会福祉活動です。まだ食べられるのにさまざまな理由で処分されてしまう食品を、食べ物に困っている施設や人に届ける活動のことです。



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名近くの子ども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。

2019年4月末までに811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。



- TEL
022-724-7645
- E-mail
info@michinoku-mirai.org
- ホームページ
<http://michinoku-mirai.org/>

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年度には、計707校、児童・保護者52,274名にご参加いただきました。



工場見学

食に対する責任ある取り組みを理解していただくため、カルビーでは工場見学を実施しています。2018年度は16,399名の方に見学していただきました。

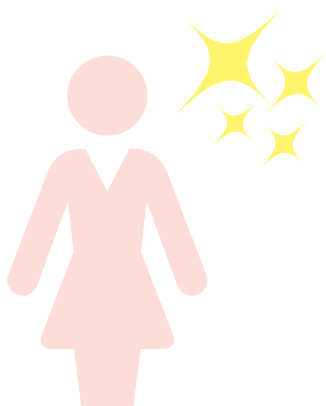


「なでしこ銘柄」に6年連続選定

女性活躍推進に優れた企業を経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「なでしこ銘柄」に、6年連続でカルビーが選定されました。

カルビーグループでは、「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」という信念の下、ダイバーシティの最優先課題として、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。

その結果、女性管理職比率は2019年4月には22.3%となりました。引き続き、女性活躍推進に取り組みながら、多様な個人が自分らしく能力を発揮することで、イノベーション創出の加速と、組織や会社の成果の最大化を目指します。



健康経営優良法人2019(大規模法人部門) 「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、3年連続で健康経営優良法人に認定されました。

カルビーグループは、従業員がイキイキと活躍するために、全国各拠点にウェルネス推進委員を選任して、からだと心の健康増進活動と仕組みづくりに取り組んでいます。健診データをもとに、拠点ごとの従業員の健康課題を把握し、禁煙推進、運動促進のためのイベント企画実施、朝食や睡眠、女性の健康を対象としたセミナーなどを実施しています。また、病気の早期発見、早期治療につなげるために、35歳以上の従業員は人間ドックと婦人科健診などのがん検診を受診することが可能です。このような健康経営の実践に向けた活動が評価され、3年連続の認定につながっています。

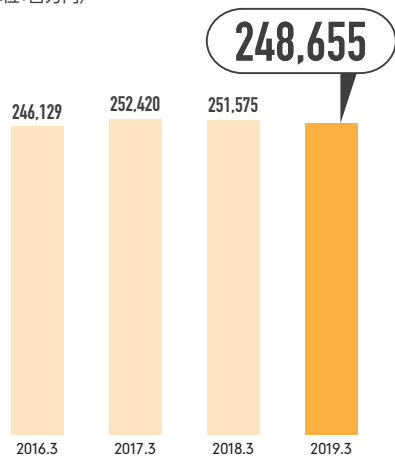




カルビーグループ財務ハイライト

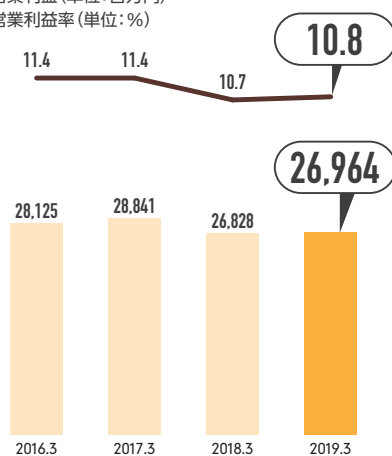
売上高

(単位:百万円)



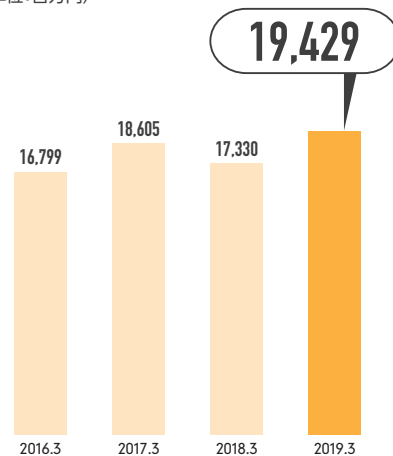
営業利益・営業利益率

■営業利益 (単位:百万円)
—営業利益率 (単位:%)



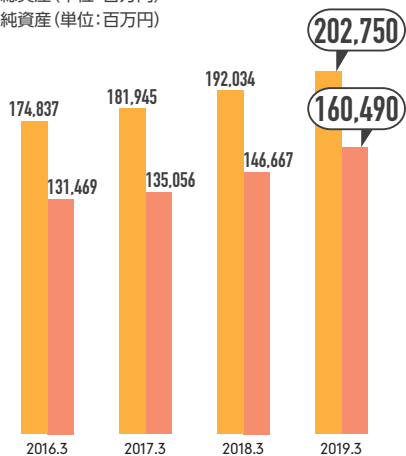
親会社株主に帰属する当期純利益

(単位:百万円)



総資産／純資産

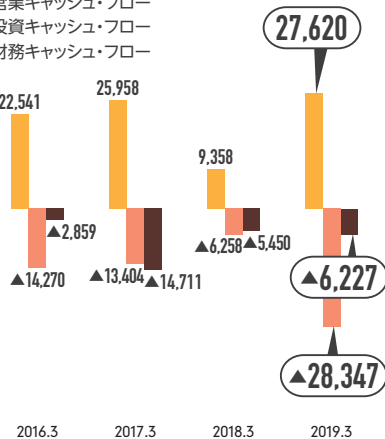
■総資産 (単位:百万円)
■純資産 (単位:百万円)



キャッシュ・フロー

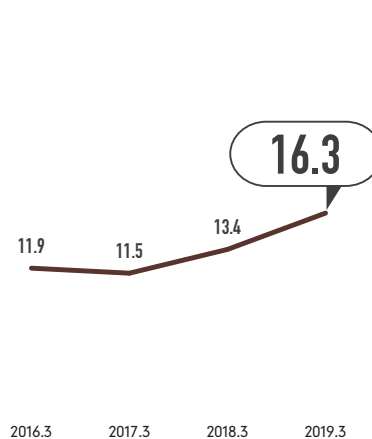
(単位:百万円)

■営業キャッシュ・フロー
■投資キャッシュ・フロー
■財務キャッシュ・フロー



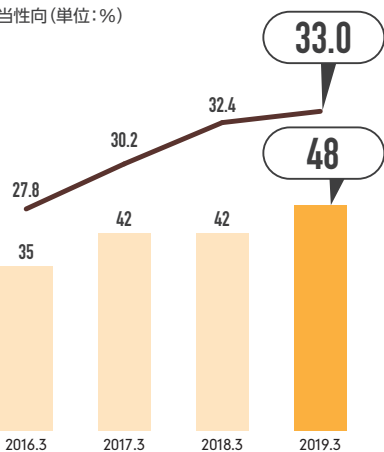
海外売上高比率

(単位:%)



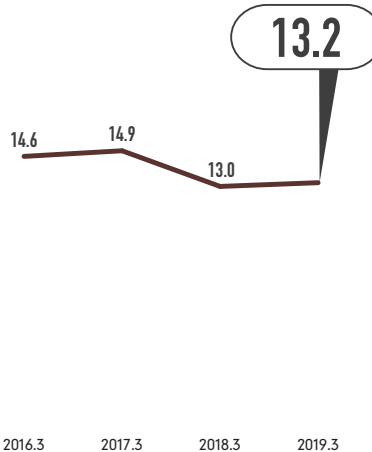
1株あたり配当金／配当性向

■配当金 (単位:円)
—配当性向 (単位:%)



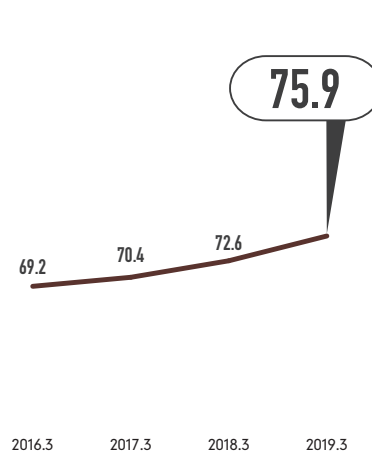
ROE

(単位:%)



自己資本比率

(単位:%)



財務情報についてはこちらから
<https://www.calbee.co.jp/ir/>



企業情報・株式情報

(2019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 1,735名(連結3,763名)
 ※臨時従業員は含んでおりません。

役員(2019年6月19日現在)

代表取締役社長	伊藤 秀二	※取締役	宮内 義彦
代表取締役副社長	江原 信	※取締役	アン・ツェ
専務取締役	菊地 耕一	※常勤監査役	出村 泰三
※取締役	茂木 友三郎	※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	※社外取締役	※社外監査役

株式の状況

発行可能株式総数	発行済株式の総数	株主数
176,000,000株	133,921,800株*	29,964名

※自己株式数 832株を含む

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.	26,800	20.01
一般社団法人幹の会	21,640	16.16
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,671	3.49
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,898	2.91
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	3,212	2.40

(注) 1. 持株比率は、自己株式832株を控除して計算しております。

2. 持株比率は、「株式付与ESOP信託口」が所有する78,715株及び「役員報酬BIP信託口」が所有する188,200株を含めて計算しております。

カルビーサイトのご案内

カルビーの情報はここから！



「IR情報」トップページ

カルビーサイト IR情報
<https://www.calbee.co.jp/ir/>

カルビー IR 検索

● カルビーソーシャルメディア

Facebook <https://www.facebook.com/Calbee.JP>

Twitter https://twitter.com/calbee_jp

Instagram https://www.instagram.com/calbee_jp/

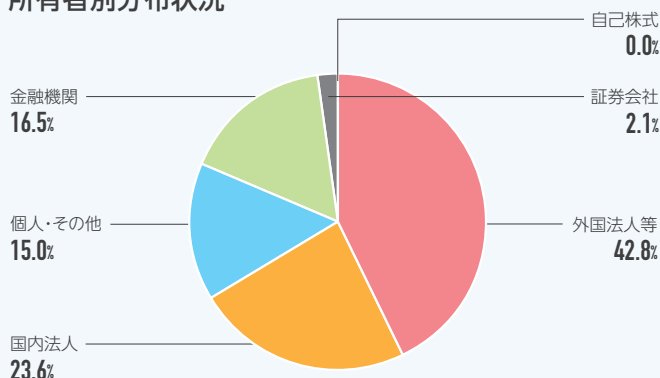
YouTube https://www.youtube.com/c/Calbee_jp/

LINE <http://line.me/ti/p/cQSzrKagk3>



カルビーのSNS
ぜひフォローしてください

所有者別分布状況



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 三井住友信託銀行株式会社

口座管理機関
 (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。)
<https://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。



みなさまの「おいしい！」の声にささえられ、

おかげさまでカルビーは、歩み続けて70年。

その感謝の気持ちを込めて、

これまで以上に「おいしさへの飽くなき追求」と、

「ワクワクするような楽しい驚き」を、

どんどんカタチにしていきます。

この先も、みなさまと一歩ずつ丁寧に。

これからのカルビーに、ご期待ください！



70個のワクワクはこちらから
ご覧ください！

<https://www.calbee.co.jp/70th/>