

第68回 定時株主総会 招集ご通知

開催情報



開催日時

平成29年6月21日(水曜日)
午前10時(受付開始9時)



開催場所

東京都港区赤坂1-12-33
ANAインターコンチネンタルホテル東京
地下1階 ボールルーム「プロミネンス」

目次

■ 株主総会招集ご通知	1
■ 株主総会参考書類	4
議案及び参考事項	
第1号議案 剰余金の配当の件	
第2号議案 取締役7名選任の件	
第3号議案 補欠監査役1名選任の件	
第4号議案 役員賞与支給の件	
第5号議案 取締役および上級執行役員等に対する業績連動型株式報酬制度の継続および一部改定の件	
■ 事業報告	13
■ 連結計算書類	31
■ 計算書類	34
■ 監査報告書	37
■ ご参考	40



議決権行使について

株主総会に当日ご出席いただけない場合は、同封の議決権行使書のご返送又はインターネットにより、議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。行使期限:平成29年6月20日(火曜日)午後5時

株主の皆様へ

掘りだそう、自然の力。

Calbee

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

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

ここに、第68回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。何卒、ご高覧いただきたくお願い申し上げます。

当社グループは、「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。」という創業以来の企業理念のもと、グローバル食品企業を目指し成長の歩みを緩めることなく、営業利益率15%、海外売上高比率30%を目標とする成長戦略の実現を目指しております。

当期の連結業績は、売上高が2,524億円、営業利益が288億円、親会社株主に帰属する当期純利益は186億円となり、8期連続の増収増益を達成いたしました。

株主還元につきましては、期末配当金を1株につき前期比7円増配の42円とさせていただきます。ご提案申し上げます。

今後も、継続的成長と高収益体質の実現を目指して、皆様のご期待にお応えできるよう、革新を続けてまいります。

株主の皆様におかれましては、今後も一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。



代表取締役会長 兼 CEO

松本 晃



代表取締役社長 兼 COO

伊藤 秀二

平成29年5月30日

第68回 定時株主総会招集ご通知

証券コード：2229 平成29年5月30日

カルビー株式会社

日時

平成29年6月21日(水曜日)午前10時

(受付開始時刻は、午前9時です。開会間際は受付が大変混雑いたしますので、お早目のご来場をお願い申し上げます。)

場所

東京都港区赤坂1-12-33

ANAインターコンチネンタルホテル東京 地下1階

ボールルーム「プロミネンス」

*ご来場の際は、末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

*当日ご出席願えない場合は、後述の株主総会参考書類をご検討のうえ、平成29年6月20日(火曜日)午後5時までに3頁のご案内にしたがって郵送または電磁的方法(インターネット等)により、議決権をご行使くださいませうようお願い申し上げます。なお、議決権行使書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使を有効とさせていただきます。

会議の目的事項

- 報告事項**
- 1.第68期(平成28年4月1日から平成29年3月31日まで)事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
 - 2.第68期(平成28年4月1日から平成29年3月31日まで)計算書類の内容報告の件

- 決議事項**
- 第1号議案 剰余金の配当の件
 - 第2号議案 取締役7名選任の件
 - 第3号議案 補欠監査役1名選任の件
 - 第4号議案 役員賞与支給の件
 - 第5号議案 取締役および上級執行役員等に対する業績連動型株式報酬制度の継続および一部改定の件

以上

その他本招集ご通知に関する事項

インターネットによる開示について

監査役及び会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類は、本招集ご通知に記載の各書類と、当社ホームページに掲載の「連結注記表」及び「個別注記表」とで構成されております。

本招集ご通知の添付書類のうち、次の事項につきましては法令及び当社定款第15条に基づき、インターネット上の当社ホームページ(<http://www.calbee.co.jp/ir/meeting.php>)に掲載しておりますので、本招集ご通知には掲載していません。

①事業報告のうち「新株予約権等の状況」「会計監査人に関する事項」「業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況」 ②連結計算書類のうち「連結注記表」 ③計算書類のうち「個別注記表」

◎代理人により議決権を行使される場合は、議決権を有する他の株主の方1名のみを代理人として株主総会にご出席いただけます。その際には、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますのでご了承ください。当社株主の方以外は会場にご入場いただけませんのでご注意ください。

◎株主総会参考書類ならびに事業報告、計算書類及び連結計算書類の内容に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ホームページ(<http://www.calbee.co.jp/ir/meeting.php>)に掲載させていただきます。

◎当社グループ製品試食会は実施いたしませんので、ご了承ください。

◎当日はノーネクタイのクールビズスタイルにて開催させていただきますので、ご了承ください。

議決権行使についてのご案内

株主総会にご出席いただく場合



株主総会 平成29年6月21日(水曜日)

開催日時 午前10時(受付開始9時)

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

また、資源節約のため、この「招集ご通知」をお持ちくださいますようお願い申し上げます。

当日株主総会にご出席いただけない場合



郵送による議決権行使

行使期限 平成29年6月20日(火曜日)午後5時到着分まで

同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、上記行使期限までに当社株主名簿管理人に到着するようご返送ください。



インターネットによる議決権行使

行使期限:平成29年6月20日(火曜日)午後5時まで

パーソナルコンピュータや携帯端末から当社株主名簿管理人が運営する議決権行使サイト(<http://www.evotage.jp/>)にアクセスし、同封の議決権行使書用紙に記載の議決権行使コード及びパスワードをご入力の際は、画面の案内に従って、上記行使期限までに賛否をご登録ください。

なお、セキュリティ確保のため、システム上の制約があります。詳細につきましては、下記のお問合せ先にご照会ください。

インターネットによる議決権行使についてのお問合せ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

電話0120-173-027(受付時間 午前9時～午後9時)

注意事項

- インターネットによる議決権行使が複数回なされた場合は、最後のものを有効な議決権行使といたします。
- 郵送による議決権行使とインターネットによる議決権行使が重複してなされた場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使といたします。
- 議決権行使サイトをご利用いただく際のプロバイダへの接続料金及び通信事業者への通信料金等は、株主の皆様のご負担となります。

機関投資家向け「議決権電子行使プラットフォーム」の利用について

機関投資家の皆様につきましては、株式会社ICJに事前に申し込まれた場合には、当社が運営する「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただくことができます。

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金の配当の件

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題のひとつとして認識しており、収益性の向上や財務体質の強化を図りながら、連結業績の向上に応じて、継続的かつ発展的な利益還元を実施していくことを基本方針としております。

当期末配当につきましては、継続的かつ発展的な配当を基本にしつつ、連結業績や財務状況等を総合的に勘案して、次のとおりとさせていただきたいと存じます。

1 配当財産の種類

金銭

2 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式1株当たり …………… 42円
総額…………… 5,620,480,656円

3 剰余金の配当が効力を生じる日

平成29年6月22日(木曜日)

第2号議案 取締役7名選任の件

取締役6名全員が任期満了となりますので、新任候補2名を含む取締役7名の選任をお願いするものであります。取締役候補者は次のとおりであります。

ご参考：取締役候補者一覧

候補者番号	氏名	現在の当社における地位・担当	候補者属性
1	松本 晃	代表取締役会長兼CEO	
2	伊藤 秀二	代表取締役社長兼COO	
3	茂木 友三郎	社外取締役	社外取締役 独立役員
4	高原 豪久	社外取締役	社外取締役 独立役員
5	福島 敦子	社外取締役	社外取締役 独立役員
6	宮内 義彦	—	社外取締役 独立役員 新任候補者
7	ウェイウェイ・ヤオ Weiwei Yao	—	社外取締役 新任候補者

1. まつもと あきら 松本 晃 (昭和22年7月20日生)



所有する当社の株式数

80,000株

■取締役候補者の選任理由

長年にわたる経営者としての経験と実績を有していることなどから、平成20年に当社取締役として招聘しました。平成21年には代表取締役会長兼CEOに就任し、継続的成長と高収益体質の実現を目指したグループ経営を推進してまいりました。

その経験や知見を活かすことにより、取締役会の意思決定及び監督機能の実効性強化が期待できるため、取締役候補者となりました。なお、同氏の当社取締役在任期間は本総会終結の時をもって9年になります。

略歴、当社における地位、担当(重要な兼職の状況)

昭和47年 4月 伊藤忠商事(株)入社
昭和61年 11月 センチュリーメディカル(株)出向
取締役 営業本部長
平成 5年 1月 ジョンソン・エンド・ジョンソン メディカル(株)
(現ジョンソン・エンド・ジョンソン(株))
代表取締役プレジデント エチコンエンドサージェリー事業本部長
平成11年 1月 同社代表取締役社長
平成20年 1月 同社最高顧問
平成20年 4月 当社顧問
平成20年 6月 当社取締役
平成21年 6月 当社代表取締役会長兼CEO(現任)
平成26年 12月 前田工織(株)取締役(現任)

2. いとう しゅうじ 伊藤 秀二 (昭和32年2月25日生)



所有する当社の株式数

72,000株

■取締役候補者の選任理由

昭和54年より当社グループの一員として製造、販売、経営企画、お客様対応、マーケティングの各部門における豊富な経験により業務全般を熟知しております。

その経験や知見を活かすことにより、取締役会の意思決定及び監督機能の実効性強化が期待できるため、取締役候補者となりました。なお、同氏の当社取締役在任期間は本総会終結の時をもって13年になります。

略歴、当社における地位、担当(重要な兼職の状況)

昭和54年 3月 当社入社
平成13年 7月 当社執行役員 東日本カンパニーCOO
平成16年 6月 当社取締役執行役員 ジャがりこカンパニーCOO
平成17年 6月 当社取締役常務執行役員
平成21年 6月 当社代表取締役社長兼COO(現任)

3. 茂木 友三郎 (昭和10年2月13日生)

社外取締役

独立役員



所有する当社の株式数
0株

略歴、当社における地位、担当(重要な兼職の状況)

昭和33年	4月	キッコーマン(株)入社
昭和54年	3月	同社取締役
昭和57年	3月	同社常務取締役
昭和60年	10月	同社代表取締役常務取締役
平成元年	3月	同社代表取締役専務取締役
平成6年	3月	同社代表取締役副社長
平成7年	2月	同社代表取締役社長
平成13年	6月	東武鉄道(株)監査役(現任)
平成15年	6月	(株)フジテレビジョン(現(株)フジ・メディア・ホールディングス)監査役(現任)
平成16年	6月	キッコーマン(株)代表取締役会長CEO
平成21年	6月	当社取締役(現任)
平成23年	6月	キッコーマン(株)取締役名誉会長 取締役会議長(現任)
平成28年	6月	(株)オリエンタルランド取締役(現任)

■社外取締役候補者の選任理由

キッコーマン(株)で取締役名誉会長を務められ、また多岐にわたる会社の取締役、監査役を務められており、その経歴を通じて培われた経営者としての知識及びご経験を当社経営に活かしていただきたいため、当社社外取締役としての選任をお願いするものであります。なお、同氏の当社社外取締役在任期間は本総会終結の時をもって8年になります。

4. 高原 豪久 (昭和36年7月12日生)

社外取締役

独立役員



所有する当社の株式数
0株

略歴、当社における地位、担当(重要な兼職の状況)

昭和61年	4月	(株)三和銀行(現(株)三菱東京UFJ銀行)入行
平成3年	4月	ユニ・チャーム(株)入社
平成7年	6月	同社取締役
平成8年	4月	同社取締役購買本部長兼国際本部副本部長
平成9年	6月	同社常務取締役
平成10年	4月	同社常務取締役サニタリー事業本部長
平成12年	10月	同社常務取締役経営戦略担当
平成13年	6月	同社代表取締役社長
平成16年	6月	同社代表取締役社長執行役員(現任)
平成27年	6月	当社取締役(現任)

■社外取締役候補者の選任理由

ユニ・チャーム(株)で代表取締役社長執行役員を務められており、グローバル展開を牽引された知識・ご経験を当社経営に活かしていただくため、当社社外取締役としての選任をお願いするものであります。なお、同氏の当社社外取締役在任期間は本総会終結の時をもって2年になります。

5. 福島 敦子 (昭和37年1月17日生)

社外取締役

独立役員



所有する当社の株式数
0株

略歴、当社における地位、担当(重要な兼職の状況)

昭和60年	4月	中部日本放送(株)入社
昭和63年	4月	日本放送協会契約キャスター
平成5年	10月	(株)東京放送(現(株)TBSテレビ)契約キャスター
平成17年	4月	(株)テレビ東京経済番組担当キャスター
平成18年	4月	国立大学法人島根大学経営協議会委員(現任)
平成18年	12月	松下電器産業(株)(現パナソニック(株))経営アドバイザー
平成24年	3月	旧ヒューリック(株)取締役
平成24年	7月	ヒューリック(株)取締役(現任)
平成27年	6月	名古屋鉄道(株)取締役(現任)
平成27年	6月	当社取締役(現任)

■社外取締役候補者の選任理由

ジャーナリストとして長年のご経験を重ねられ、社会、経済、環境、消費者等、幅広い、かつ客観的な視点を当社経営に反映していただき
たいため、当社社外取締役としての選任をお願いするものであります。

なお、同氏の当社社外取締役在任期間は本総会終結の時をもって2年になります。

6. 宮内 義彦 (昭和10年9月13日生)

社外取締役

独立役員

新任候補者



所有する当社の株式数
0株

略歴、当社における地位、担当(重要な兼職の状況)

昭和35年	8月	日綿實業(株)(現双日(株))入社
昭和39年	4月	オリエント・リース(株)(現オリックス(株))入社
昭和45年	3月	同社取締役
昭和55年	12月	同社代表取締役社長
平成12年	4月	同社代表取締役会長
平成15年	6月	同社取締役兼代表執行役会長
平成26年	6月	同社シニア・チェアマン(現任)

■社外取締役候補者の選任理由

オリックス(株)で代表取締役社長、代表取締役会長を歴任され、経営者として培われた知識・ご経験・世界経済に関するご見識を当社経営
に活かしていただきたいため、当社社外取締役としての選任をお願いするものであります。

7. ウェイウェイ・ヤオ Weiwei Yao (1968年12月9日生)

社外取締役

新任候補者



所有する当社の株式数
0株

略歴、当社における地位、担当(重要な兼職の状況)

1995年	ペプシコ入社
2007年	ペプシコ アジアM&A担当 ヴァイスプレジデント
2012年	ペプシコ グローバル・フランチャイズセンターオペエクセレンス担当 ヴァイスプレジデント
2014年	ペプシコ・グレーター・チャイナ リージョン ヴァイスプレジデント & ゼネラルマネージャー
2016年	ペプシコ・グレーター・チャイナ リージョン シニアヴァイス プレジデント & ゼネラルマネージャー(現任)

社外取締役候補者の選任理由

当社の主要株主であるフリトレイ グローバル インベストメンツ ビービー(持株比率20.03%)の親会社であるペプシコグループで食品事業に携われ、多国籍企業の経営者としての知識・ご経験を当社経営に活かしていただきたいため、当社社外取締役としての選任をお願いするものであります。

(注) 1.各候補者と当社に特別な利害関係はありません。

2.取締役候補者に関する特記事項

(1) 上記の候補者のうち、茂木友三郎氏、高原豪久氏、福島敦子氏、宮内義彦氏、ウェイウェイ・ヤオ氏は、社外取締役候補者であります。

(2) 責任限定契約について

当社は現行定款において、会社法第427条第1項の規定により、取締役(業務執行取締役等であるものを除く。)との間に、同法第423条第1項の損害賠償責任を法令が定める最低責任限度額に限定する契約を締結することができる旨を定めております。上記の各取締役候補者の選任が承認された場合、当社は各候補者との間で上記と同内容の責任限定契約を継続または締結する予定であります。

第3号議案 補欠監査役1名選任の件

法令に定める監査役の員数が欠けた場合においても監査業務の継続性を維持するため、補欠監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は次のとおりであります。

うちだ かずなり

内田 和成 (昭和26年10月31日生)

社外監査役

独立役員



所有する当社の株式数

0株

略歴、当社における地位(重要な兼職の状況)

昭和60年	1月	ボストンコンサルティンググループ入社
平成11年	11月	同社シニアバイスプレジデント
平成12年	6月	同社日本代表
平成18年	3月	サントリー(株)(現サントリーホールディングス(株)) 監査役
平成18年	4月	早稲田大学 商学大学院教授(現任)
平成24年	2月	キューピー(株)監査役
平成24年	6月	ライフネット生命保険(株)取締役
平成25年	12月	ERIホールディングス(株)取締役(現任)
平成26年	10月	三井倉庫ホールディングス(株)取締役(現任)
平成27年	2月	キューピー(株)取締役(現任)
平成28年	3月	ライオン(株)取締役(現任)

補欠監査役候補者の選任理由

企業経営に関する高度の専門知識及び幅広い見識により培われたご経験を当社経営全般に活かしていただきたいため、当社補欠監査役として選任をお願いするものであります。

(注) 1.内田和成氏と当社間に特別の利害関係はありません。

2.同氏は補欠社外監査役候補者であります。

3.責任限定契約について

当社は現行定款において、会社法第427条第1項の規定により、監査役との間に、同法第423条第1項の損害賠償責任を法令が定める最低責任限度額に限定する契約を締結することができる旨を定めております。上記の補欠監査役候補者が監査役に就任した場合、当社は候補者との間で上記と同内容の責任限定契約を締結する予定であります。

第4号議案 役員賞与支給の件

当期末時点の取締役2名(うち社外取締役0名)に対して、当期の業績等を勘案し、役員賞与総額50百万円を支給したいと存じます。なお、各取締役に對する金額は、取締役会にご一任願いたいと存じます。

第5号議案 取締役および上級執行役員等に対する業績連動型株式報酬制度の継続および一部改定の件

1. 提案の理由及び当該報酬を相当とする理由

当社は、当社の取締役(社外取締役及び非常勤取締役を除く。)ならびに当社と委任契約を締結している上級執行役員及び執行役員(以下、併せて「取締役等」という。)を対象とした業績連動型株式報酬制度(以下「本制度」という。)について、平成26年6月25日開催の第65期定時株主総会において株主の皆様のご承認をいただき、本制度を導入いたしました。

今般、本制度が対象としておりました3事業年度(平成27年3月末日で終了する事業年度から平成29年3月末日で終了する事業年度まで)が終了いたしました。平成30年3月末日で終了する事業年度以降についても本制度を一部改定のうえ継続させていただきたく、本議案のご承認をお願いするものであります。

本制度の継続は、取締役等の報酬と当社業績及び株式価値との連動性をより明確にし、取締役等が株価上昇によるメリットのみならず株価下落によるリスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的としており、継続は相当であると考えております。

なお、第5号議案が原案どおり承認可決された場合、本制度の対象者となる取締役等の員数は、取締役2名、上級執行役員6名です。

2. 本制度における報酬等の額・内容等

本制度の継続にあたり、従前の本制度の内容を一部改定いたしたく存じます。改定後の内容は次のとおりです。

(1) 本制度の概要

当社が拠出する取締役等の本制度における報酬額を原資として当社株式が信託を通じて取得され、業績達成度に応じて当社の取締役等に当社株式が交付される業績連動型株式報酬制度です。ただし、取締役等が当社株式の交付を受ける時期は、原則として、取締役等の退任時とします。

(2) 本制度における報酬額の上限

当社は、信託期間が満了する既存の信託(以下「本信託」という。)について、信託期間の延長及び追加信託を行うことにより、本制度を継続的に実施します。

当社は、合計7億円を上限とする金員を、平成30年3月末日で終了する事業年度から平成32年3月末日で終了するまで3年間(以下「対象期間」という。)の取締役等への報酬として拠出します。本信託は、信託管理人の指図に

従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場から取得します。

また、追加信託を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式(取締役等に交付が予定される当社株式で交付が未了であるものを除く。)及び金銭(以下「残存株式等」という。)があるときは、残存株式等を延長する信託に承継します。

(3) 取締役等が取得する当社株式数の算定方法と上限

取締役等には、対象期間の各事業年度における業績達成度及び会社業績に対する個人貢献度に応じて、当社株式が交付されます。ただし、本制度により取締役等に交付される株式数は、合計で220,000株を超えないものとします。

取締役等に対して交付される株式数は、以下に定めるポイント数に従って定まります。

取締役等には、信託期間中の毎年、個人別に一定のポイント数が付与され、取締役等の退任時に、ポイント数の累積値(以下「累積ポイント数」という。)に応じた株式が交付されます。1ポイントは当社株式1株とします。

信託期間中の毎年5月末日に、同年3月末日で終了する事業年度(以下「評価対象事業年度」という。)における連結売上高、連結営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益のそれぞれの目標値(以下「業績目標値」という。)を達成した場合、達成度に応じて、取締役等に対する評価対象事業年度分のポイント数の付与が決定します。ポイント数の付与については、信託期間内において、毎年その可否が判断され、業績目標値が未達だった場合、ポイント数の付与は行われません。

※各評価対象事業年度の業績目標値は、当該評価対象事業年度の期初に定める業績目標値とします。当社の毎事業年度期初の業績目標値は、決算短信において開示しております。

※信託期間中に株式分割・株式併合等の累積ポイント数の調整を行うことが公正であると認められる事象が生じた場合、分割比率・併合比率等に応じた調整がなされます。

各取締役等に付与されるポイント数の年間合計(以下「年間合計ポイント数」という。)は、評価対象事業年度の期初に定める親会社株主に帰属する当期純利益の目標値の1%の金額を基準として、以下に記載する算定式により決定されます。ただし、各取締役等に付与される1年当たりの年間合計ポイント数の総数の上限を85,000ポイントとします(また、年間合計ポイント数の累積値は、上記の取締役等に交付される株式数の上限の範囲内とし、ある評価対象事業年度について年間合計ポイント数が定められたことにより当該範囲を超過する場合には、当該評価対象事業年度の年間合計ポイント数は当該超過分を減じた値となります。)。なお、各取締役等に付与されるポイント数は、会社業績に対する個人貢献度によって年間合計ポイントを上限として決定されます。

年間合計ポイント数の算定式は、以下のとおりです。

(年間合計ポイント数の算定式)

親会社株主に帰属する当期純利益の目標値×1%÷平均取得株価

※ 1ポイント=1株

※ 100ポイント未満の端数は切り捨てます。

※ 平均取得株価=本信託による当社株式の取得価格の総額÷取得株数

(4) 取締役等に対する交付

当社の取締役等が退任し、受益者要件を満たした場合、受益者確定手続を行うことにより、退任時に定められる累積ポイント数に応じた数の当社株式について、退任後に本信託から交付を受けることができます。

以上

(ご参考)

なお、本制度の詳細については、当社平成29年5月12日付「業績連動型株式報酬制度の継続および一部改定に関するお知らせ」及び当社平成26年5月13日付「業績連動型株式報酬制度の導入に関するお知らせ」をご参照ください。

I. 企業集団の現況に関する事項

(1) 主要な事業内容

当社グループは主として、ポテト系、小麦系、コーン系・豆系等のスナック菓子、シリアル食品及びベーカリーの製造販売等を行っております。

創立以来、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するという企業理念のもと、製品・サービスを提供しております。

事業	分類	主要製品
食品	ポテト系スナック	ポテトチップス、じゃがりこ、じゃがビー(Jagabee)、じゃがポックル
	小麦系スナック	かっぱえびせん、サッポロポテト
	コーン系・豆系スナック	マイク・ポップコーン、ドリトス、さやえんどう
	その他新規スナック	ポテトチップスクリスパ、ベジップス
	海外スナック	Harvest Snaps (ハーベストスナップス)、Honey Butter Chip (ハニーバターチップ)
	シリアル食品・ベーカリー等	フルグラ®
	ベーカリー等	焼きたてパン、ドーナツ
その他事業		物流事業、販売促進ツール

(2) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度における日本経済は、企業の設備投資の回復や輸出の持ち直し、良好な雇用・所得環境等全体として緩やかな景気回復基調にはあるものの、個人消費活動の本格的な回復にはいまだ時間を要する状況です。また、海外の政治情勢不安、為替変動リスクやエネルギー価格の上昇による原材料費の上昇等が、今後の企業活動姿勢や個人消費に悪影響を及ぼすことが懸念され、先行き不透明な経営環境にあります。

国内スナック菓子市場の規模はコーン系スナック等の減少により前年から微減となりました。一方、国内シリアル市場はグラノーラの成長が牽引し、引き続き大きく伸長しました。

このような状況の下、当社グループの国内事業においては、原料馬鈴しょの調達不足からポテトチップスの生産及び販売アイテムの調整を行いました。当期新たに投入した成型ポテトチップス「ポテトチップスクリスプ」の売上貢献や小麦系スナックの好調な売上により、国内スナックの売上は前期並みとなりました。シリアル食品「フルグラ®」は、好調な需要が続き、前期から大幅に売上を伸ばしました。これにより、国内事

業の売上は前期を上回りました。一方、海外事業における売上は、円高による為替換算の影響を受けたことから、前期を下回りました。

この結果、当連結会計年度の売上高は、252,420百万円(前連結会計年度比2.6%増)となりました。営業利益については、国内事業の増収効果、原材料費比率の改善があったものの、海外主力地域での稼働低下に伴う原価率の悪化、国内販売費の増加等があり、28,841百万円(前連結会計年度比2.5%増)となり、営業利益率は11.4%(前期並み)となりました。

また、たな卸資産廃棄損及び新設海外子会社の開業費等の営業外費用の減少により、経常利益は28,625百万円(前連結会計年度比7.8%増)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、海外合弁会社の利益減少で非支配株主に帰属する当期純利益が減少したことにより、18,605百万円(前連結会計年度比10.8%増)となり、売上高、営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高を更新しました。

売上高	252,420 百万円	(前連結会計年度比	2.6 %増)
営業利益	28,841 百万円	(前連結会計年度比	2.5 %増)
経常利益	28,625 百万円	(前連結会計年度比	7.8 %増)
親会社株主に帰属する当期純利益	18,605 百万円	(前連結会計年度比	10.8 %増)

事業別の状況

当連結会計年度

売上高 **252,420**百万円 | 前年同期比 **2.6%増**

食品製造販売事業

売上高 **248,872**百万円 | 前年同期比 **2.5%増**

食品製造販売事業/
売上高推移
(百万円)

242,879 **248,872**



第67期 第68期

スナック菓子

203,284百万円
(前連結会計年度比0.4%増)

ポテト系スナック

ポテト系スナックの売上高は、126,824百万円(前連結会計年度比0.3%減)となりました。ポテトチップスの売上高は、馬鈴しょ不足から生産及び販売アイテムの調整を行ったことにより、76,583百万円(前連結会計年度比2.6%減)となりました。一方、「じゃがりこ」の売上高は、Lサイズ品の拡大やフレーバー展開による充実した品揃えが貢献し、36,685百万円(前連結会計年度比4.6%増)となりました。「Jagabee/じゃがポックル」の売上高は、「Jagabee」の売上が減少したものの、「じゃがポックル」の売上が好調に推移し、13,556百万円(前連結会計年度比0.8%増)となりました。

小麦系スナック

小麦系スナックの売上高は、22,795百万円(前連結会計年度比3.6%増)となりました。主力の「サッポロポテト」は製品リニューアルと積極的な販売促進活動が功を奏し、売上が伸長しました。

コーン系・豆系スナック

コーン系・豆系スナックの売上高は、ポップコーン等の売上減少により17,160百万円(前連結会計年度比7.5%減)となりました。

● ポテトチップス



● じゃがりこ



● じゃがポックル



● Jagabee



● サッポロポテト



その他新規スナック

その他新規スナックの売上高は、当期販売開始した成型ポテトチップス「ポテトチップスクリップ」の貢献により、7,524百万円(前連結会計年度比36.6%増)となり、前期を大幅に上回りました。

海外事業

海外事業の売上高は、為替換算の影響により28,978百万円(前連結会計年度比1.2%減)となりました。北米では「Harvest Snaps」の売上は現地通貨ベースでは伸長したものの、円高影響により減少しました。韓国では主に「Honey Butter Chip」の売上が減少しました。一方、当期から本格参入した英国と、販売開始したインドネシア等が増収に寄与しました。

シリアル食品・ベーカリー等

45,588

百万円
(前連結会計年度比13.0%増)

シリアル食品・ベーカリー等の売上高は、45,588百万円(前連結会計年度比13.0%増)となりました。好調な需要が続くシリアル食品「フルグラ®」は、当期に生産能力を拡大するとともに、製品ラインナップの拡充を図り、売上高は、29,196百万円(前連結会計年度比30.7%増)と大きく伸長しました。

その他 事業

売上高 **3,548**百万円

前年同期比
9.2%増

その他事業の売上高は、販売促進ツールの売上は減少しましたが、馬鈴しょ関連の売上が増加したこと等から、3,548百万円(前連結会計年度比9.2%増)となりました。

※前連結会計年度においてスナック菓子に含まれていた一部製品については当連結会計年度より、シリアル食品・ベーカリー等に含めております。

● ポテトチップスクリップ



● Harvest Snaps ● Honey Butter Chip



● フルグラ®



(3) 資金調達の様況

特筆すべき資金調達はありませぬ。

(4) 設備投資の様況

当連結会計年度において実施しました設備投資は有形固定資産・無形固定資産を合わせ総額9,763百万円(国内事業：7,200百万円、海外事業：2,562百万円)となりました。国内事業に係る設備投資の主たる内容は、シリアル食品「フルグラ®」の製造ラインの増設であります。海外事業に係る設備投資の主たる内容は、韓国及びインドネシアにおける工場の建設であります。

(5) 事業の譲渡、吸収分割又は新設分割の様況

当社は、平成28年6月14日開催の取締役会の決議に基づき、平成28年8月1日付で、当社の販促物の製作及び販売事業をカルネコ株式会社に承継させる新設分割を行いました。

(6) 他の会社の事業の譲受けの様況

該当する事項はありません。

(7) 吸収合併又は吸収分割による他の法人等の事業に関する権利義務の承継の様況

該当する事項はありません。

(8) 他の会社の株式その他の持分又は新株予約権等の取得又は処分の様況

当社の連結子会社であるCalbee America, Inc.は、平成29年1月31日付けでCalbee North America, LLCの持分を追加取得し、完全子会社としました。

(9) 対処すべき課題

今後の経済環境を展望しますと、政府の経済対策や金融緩和政策により一部に緩やかな回復がみられるものの、世界経済の成長率の低下、また国内景気の減速懸念から、個人消費の回復は足踏み状態が続くものとみられます。スナック菓子市場及びシリアル市場においては、お客様の嗜好の多様性や食品の安全・安心に対する意識の高まり、より良いものを安くという低価格志向が続くと予想されます。

当社グループは、このような環境の中で、将来の成長に向け、引き続きイノベーション(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図りながら、グローバル食品企業を目指して、スピードと競争力を持って事業活動を推進してまいります。



※L&A (ライセンス契約と事業買収)

① イノベーション(成長戦略)

① 海外事業の拡大

日本のスナック菓子市場は少子化の影響等で大きな成長が期待できず、継続的な事業成長のためには、海外事業の拡大が必須と考えております。これまで北米、中国、アジア、西欧を重点地域とし、市場参入を進めてまいりました。今後は、北米事業基盤の強化、及びその他の既参入市場における生産・販売の拡大を最優先課題として取り組んでまいります。それぞれの地域のニーズに合う製品を適切な価格で提供し、課題に取り組むことで海外事業の拡大を図り、中長期目標として海外売上比率30%以上を目指します。

② 新製品開発

これまで以上に新製品開発のスピードを高め、安全・安心かつお客様から支持されるユニークで価値ある製品の開発を進めてまいります。毎期、継続して新製品を発売し、新製品売上比率の向上を図ります。

③ 国内マーケットシェア拡大

新製品開発、既存製品のリニューアル及びプロモーション活動を通じて、スナック菓子とシリアル市場の拡大とマーケットシェア増加を図ります。さらに、ポテト系スナックの原料となる馬鈴しょについて、調達先の拡大と協力関係強化等により、調達量の安定的増大を図ります。

④ PepsiCo, Inc. (ペプシコ) との連携強化

世界最大規模の食品・飲料メーカーであるペプシコを戦略的パートナーとして、両社の経営能力を組み合わせ、シナジー効果を発揮してまいります。

⑤ L&A (Licensing & Acquisition : ライセンス契約と事業買収)

優れた企業、製品があれば、国内だけでなく海外も含めて、L&Aの取組みを進めてまいります。

⑥ 新規事業開発

当社はこれまでアンテナショップ「カルビープラス」や、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®」、百貨店内の直営店舗「GRAND Calbee (グランカルビー)」等、お客様と直接接することのできる事業を展開してまいりました。今後も引き続き、当社グループの事業領域における経験、強みを活かしながら、将来の中核事業となりうる新規事業の開発・育成を進めてまいります。

② コスト・リダクション

収益力と価格競争力を高めるために、あらゆる事業、分野において一層のコスト・リダクションへの取組みを進めてまいります。収益構造改革を推進し、国内はもとよりグローバル市場での競争力を持ち、経営環境の変化に左右されない強い事業基盤の構築を目指します。

① 原材料費の低減

仕入先との協働、仕入れルート・産地の多様化、内製化等を進めることにより、さらなる価格低減に努めてまいります。あわせて、研究開発本部を中心に製品設計の見直しを行うことで、コスト削減効果を高めてまいります。

② 生産の効率化及び稼働の最適化

工場毎の生産アイテムの見直し、人員の適正化、標準化などにより、生産の効率化を進めます。またマーケティング政策や営業活動との連携により、生産の平準化を図り、工場稼働を最適化します。すべてのお客様に魅力的で値ごろ感のある製品・サービスを提供することを目指します。

③ 販売費及び一般管理費の適正化

販売費及び一般管理費の中で最も大きな割合を占める販売費については、プロモーション活動を効率的かつ効果的に行い、効率化を進めてまいります。物流費については輸配送の効率化を推進します。また本社費を含むすべての経費の適正化を図ります。

(10) 財産及び損益の状況の推移 企業集団の推移

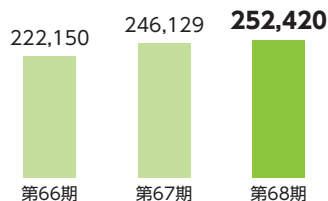
科目		第65期 平成26年3月期	第66期 平成27年3月期	第67期 平成28年3月期	第68期 平成29年3月期 (当連結会計年度)
売上高	(百万円)	199,941	222,150	246,129	252,420
営業利益	(百万円)	19,717	24,183	28,125	28,841
経常利益	(百万円)	20,782	25,615	26,545	28,625
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	12,086	14,114	16,799	18,605
1株当たり当期純利益	(円)	91.46	105.82	125.88	139.24
総資産	(百万円)	140,966	161,968	174,878	182,011
純資産	(百万円)	104,466	118,800	131,469	135,056

(注) 1. 1株当たり当期純利益は、期中平均発行済株式総数(期中平均自己株式数控除後)により、算出しております。

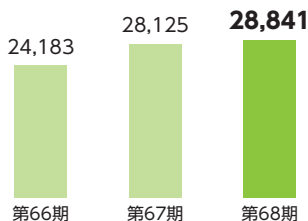
2. 当社は、平成25年10月1日付で普通株式1株につき4株の株式分割を行っております。

3. 第65期の1株当たり当期純利益を算定するための普通株式の期中平均株式数について、「株式付与ESOP信託」が所有する当社株式の数を控除しております。第66期、第67及び第68期の1株当たり当期純利益を算定するための普通株式の期中平均株式数について、「株式付与ESOP信託」及び「役員報酬BIP信託」が所有する当社株式の数を控除しております。

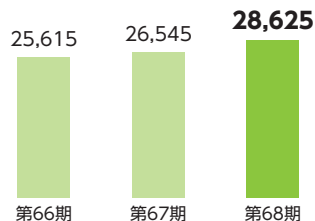
売上高 (百万円)



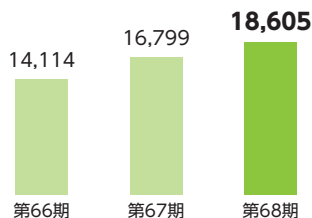
営業利益 (百万円)



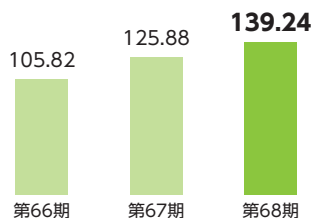
経常利益 (百万円)



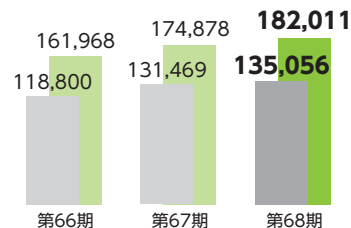
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



1株当たり当期純利益 (円)



総資産/純資産 (百万円)



(11) 重要な子会社の状況

会社名	資本金または出資金	議決権比率	主な事業内容
カルビーポテト株式会社	100百万円	100%	加工用馬鈴しょ及び農産物の購入、貯蔵並びに加工品の製造販売
スナックフード・サービス株式会社	20百万円	100%	貨物運送業、倉庫業
ガーデンベーカリー株式会社	100百万円	100%	コンビニエンスストア向け菓子パン等の製造販売
タワーベーカリー株式会社	100百万円	80%	コンビニエンスストア向け菓子パン等の製造販売
株式会社カルナック	20百万円	100%	各種菓子、食料品類の販売
カルビー・イートーク株式会社	100百万円	100%	各種菓子、食料品類の製造販売
ジャパンフリトレイ株式会社	490百万円	100%	各種菓子、食料品類の製造販売
株式会社ソシオ工房	10百万円	100%	各種菓子、食料品類の販売
カルネコ株式会社	150百万円	100%	販促物の制作販売
Calbee North America, LLC	18百万US\$	100%	菓子原材料及び各種菓子、食料品類の製造販売
Haitai-Calbee Co., Ltd.	24,100百万ウォン	50%	各種菓子、食料品類の製造販売
青島カルビー食品有限公司	57百万中国元	100%	菓子原材料の製造販売
烟台カルビー商貿有限公司	7百万中国元	100%	水産加工食品、農産加工食品、冷凍食品の販売
CFSS Co. Ltd.	21百万中国元	100%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee Four Seas Co., Ltd.	52百万香港\$	50%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee E-commerce Limited	1,200千香港\$	51%	各種菓子、食料品類の販売
台湾カルビー股份有限公司	70百万台湾\$	100%	各種菓子、食料品類の販売
Calbee-URC, Inc.	654百万フィリピンペソ	50%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee Tanawat Co., Ltd.	123百万タイバーツ	68%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee Moh Seng Pte. Ltd.	600千シンガポール\$	51%	各種菓子、食料品類の販売
PT. Calbee-Wings Food	350,520百万インドネシアルピア	50%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee Australia Pty Limited	2.8百万AU\$	100%	各種菓子、食料品類の販売
Calbee (UK) Ltd	10百万ポンド	100%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee Iberia,S.L.	4百万ユーロ	100%	各種菓子、食料品類の販売

(12) 主要な営業所及び工場(平成29年3月31日現在)**① 当社**

- 本社 : 東京都千代田区丸の内一丁目8番3号
 支店 : 北海道支店(札幌市)、東日本支店(仙台市)、首都圏第一支店(東京都台東区)、
 首都圏第二支店(町田市)、中部支店(名古屋市)、近畿支店(大阪市)、中四国支店(廿日市市)、
 九州支店(福岡市)
 工場 : 北海道工場(千歳市)、清原工場(宇都宮市)、新宇都宮工場(宇都宮市)、下妻工場(下妻市)、
 各務原工場(各務原市)、湖南工場(湖南省)、綾部工場(綾部市)、広島工場(廿日市市)、
 鹿児島工場(鹿児島市)
 研究所 : 研究開発本部(宇都宮市)

② 子会社

- 国内 : 北海道帯広市、栃木県宇都宮市、東京都昭島市、埼玉県越谷市、東京都北区、滋賀県湖南市、
 茨城県古河市、東京都千代田区
 国外 : 米国、韓国、中国、香港、台湾、フィリピン、タイ、シンガポール、インドネシア、
 オーストラリア、英国、スペイン

(13) 従業員の状況(平成29年3月31日現在)**① 企業集団の従業員の状況**

従業員数	前連結会計年度末比増減
3,860名	132名増

- (注) 1. 従業員数は、当企業集団から当企業集団外への出向者を除き、当企業集団外から当企業集団への出向者を含む就業人員であります。
 2. 従業員数には、従業員兼務役員は含みません。
 3. 上記のほか、嘱託及びパートタイマーが期中平均3,726名おります。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
1,726名	41名増	39.7歳	15.2年

- (注) 1. 上記には従業員兼務役員は含みません。
 2. 上記のほか、嘱託及びパートタイマーが期中平均1,903名おります。
 3. 従業員数は出向者を除き受入出向者を含めて記載しております。

(14) 主要な借入先(平成29年3月31日現在)

当社グループの事業に大きな影響を与える借入金はありません。

II. 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 176,000,000株
- (2) 発行済株式総数 133,821,800株 (自己株式数 832株を含む)
- (3) 株主数 29,509名

(4) 大株主

株主名	当社への出資状況	
	持株数	持株比率
FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.	26,800千株	20.03%
一般社団法人幹の会	22,970千株	17.16%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	5,469千株	4.09%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	3,498千株	2.61%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,993千株	2.24%
カルビー従業員持株会	2,505千株	1.87%
鳥越製粉株式会社	1,936千株	1.45%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	1,679千株	1.25%
THE BANK OF NEW YORK, NON-TREATY JASDEC ACCOUNT	1,534千株	1.15%
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	1,386千株	1.04%

- (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43,465株及び「役員報酬BIP信託口」が所有する122,700株を含めて計算しております。

(5) その他株式に関する重要な事項

新株予約権の行使により、発行済株式総数が52,000株増加しております。

Ⅲ. 当社の会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の氏名等

(平成29年3月31日現在)

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役会長	松本 晃	CEO 前田工織(株)社外取締役
代表取締役社長	伊藤 秀二	COO
取締役	茂木友三郎	キッコーマン(株) 取締役名誉会長取締役会議長 東武鉄道(株) 社外監査役 (株)フジ・メディア・ホールディングス社外監査役 (株)オリエンタルランド社外取締役
取締役	川村 隆	(株)みずほフィナンシャルグループ社外取締役 (株)日本経済新聞社社外監査役 (株)ニトリホールディングス社外取締役 いちご(株)社外取締役
取締役	高原 豪久	ユニ・チャーム(株)代表取締役社長執行役員
取締役	福島 敦子	国立大学法人島根大学経営協議会委員 ヒューリック(株)社外取締役 名古屋鉄道(株)社外取締役
常勤監査役	石田 正	日本CFO協会主任研究委員
常勤監査役	平川 功	
監査役	大江 修子	TMI総合法律事務所パートナー

- (注) 1. 茂木友三郎氏、川村隆氏、高原豪久氏、及び福島敦子氏は、社外取締役であります。
 2. 石田正氏、及び大江修子氏は、社外監査役であります。
 3. 取締役茂木友三郎氏、川村隆氏、高原豪久氏、福島敦子氏、及び監査役石田正氏、大江修子氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であります。
 4. 監査役平川功氏は元当社財務経理本部長であるほか、同石田正氏は公認会計士の資格を有しており、同大江修子氏は弁護士の資格を有していることから、それぞれ、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

5. 当事業年度中の取締役の異動は次のとおりであります。

①当事業年度中に就任した会社役員

平成28年6月22日開催の第67回定時株主総会において、キャティー・ラム氏が取締役に、また大江修子氏が監査役に、それぞれ、新たに選任され、就任いたしました。

②当事業年度中に退任した会社役員

氏名	退任日	退任事由	退任時の地位・担当	重要な兼職の状況
谷津 朋美	平成28年6月22日	辞任	社外監査役	TMI総合法律事務所パートナー ヤマハ発動機(株)社外監査役
近藤 章	平成28年6月22日	辞任	社外監査役	(株)国際協力銀行社外取締役
キャティー・ラム	平成28年12月20日	辞任	社外取締役	ペプシコ・グレーター・チャイナ リージョン チェアマン

6. 当社では、監督機能と業務執行機能を分離し、役割と権限を明確化して、意思決定のスピードアップを図るために執行役員制度を導入しております。

平成29年4月1日現在の執行役員は以下のとおりであります(取締役兼務者を除く)。

役名	氏名	職名
上級副社長執行役員	江原 信	地域事業本部、海外事業本部、マーケティング本部、フルグラ事業本部、研究開発本部担当
上級常務執行役員	菊地 耕一	経営企画本部、コーポレートコミュニケーション本部、情報システム本部担当 兼 財務経理・IR本部本部長
上級執行役員	外波山昇志	人事総務本部、管理本部、内部監査室担当 兼 関連事業本部本部長
上級執行役員	鎌田由美子	事業開発本部本部長
上級執行役員	井本 朗	生産本部、物流部担当
上級執行役員	田崎 一也	営業本部本部長
執行役員	後藤 綾子	北海道事業本部本部長
執行役員	早川 知佐	東日本事業本部本部長
執行役員	小林 徹也	中日本事業本部本部長
執行役員	石辺 秀規	西日本事業本部本部長
執行役員	笙 啓英	海外事業本部本部長
執行役員	小泉 貴紀	マーケティング本部本部長
執行役員	藤原かおり	フルグラ事業本部本部長
執行役員	小倉 智行	生産本部本部長
執行役員	中野 真衣	品質保証本部本部長
執行役員	山崎 裕章	研究開発本部本部長
執行役員	見目 泰彦	研究開発本部副本部長
執行役員	福山 知子	経営企画本部本部長 兼 コーポレートコミュニケーション本部本部長
執行役員	江木 忍	人事総務本部本部長
執行役員	石垣 薫	管理本部本部長
執行役員	小室 滋春	情報システム本部本部長
執行役員	駒田 勝	社長付海外特命事項担当

(2) 取締役、監査役ごとの報酬などの額

① 役員区分ごとの報酬等の総額及び対象となる人数

区分	支給人員	報酬等の額
取締役	7名	259百万円
(うち社外取締役)	(5名)	(64百万円)
監査役	5名	87百万円
(うち社外監査役)	(4名)	(52百万円)
合計	12名	346百万円

- (注) 1. 上記報酬等の額には、本総会にて決議予定の役員賞与50百万円(取締役50百万円[うち社外取締役0円])が含まれております。
 2. 上記報酬等の額には、当事業年度に計上した役員退職慰労引当金繰入額34百万円(取締役25百万円[うち社外取締役0円]、監査役9百万円[うち社外監査役4百万円])が含まれております。

② 報酬等の総額が1億円以上である取締役の当期に係る報酬等の額

報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、記載しておりません。

(3) 社外役員に関する事項

① 重要な兼職先である他の法人等と当社との関係

区分	氏名	兼職先	兼職内容	当該他の法人等との関係
取締役	茂木友三郎	キッコーマン(株) 東武鉄道(株) ㈱フジ・メディア・ホールディングス ㈱オリエンタルランド	取締役名誉会長 取締役会議長 社外監査役 社外監査役 社外取締役	重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。
取締役	川村 隆	㈱みずほフィナンシャルグループ ㈱日本経済新聞社 ㈱ニトリホールディングス いちご(株)	社外取締役 社外監査役 社外取締役 社外取締役	同グループの株式会社みずほ銀行との間で銀行取引があります。 重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。
取締役	高原 豪久	ユニ・チャーム(株)	代表取締役社長 執行役員	重要な取引その他の関係はありません。
取締役	福島 敦子	国立大学法人島根大学 ビューリック(株) 名古屋鉄道(株)	経営協議会委員 社外取締役 社外取締役	重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。
監査役	石田 正	日本CFO協会	主任研究委員	重要な取引その他の関係はありません。
監査役	大江 修子	TMI総合法律事務所	パートナー	重要な取引その他の関係はありません。

② 主要取引先等特定関係事業者との関係

該当する事項はありません。

(注)平成28年6月22日をもって取締役を退任した谷津朋美氏、近藤章氏及び平成28年12月20日をもって取締役を退任したキャティー・ラム氏の在任期間中における重要な兼職先である他の法人等と当社との関係は、以下のとおりであります。

氏名	兼職先	当該他の法人等との関係
谷津 朋美	TMI総合法律事務所 ヤマハ発動機(株)	重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。
近藤 章	(株)国際協力銀行	重要な取引その他の関係はありません。
キャティー・ラム	ペプシコ	当社株式数の20.03%を保有する大株主フリトレー グローバル インベストメンツ ビーブイの親会社であり、戦略的提携契約を締結しております。

③ 当事業年度における主な活動状況

取締役会及び監査役会への出席状況及び発言状況

区分	氏名	主な活動状況	出席率
社外取締役	茂木友三郎	当事業年度開催の取締役会13回中11回に出席し、日本を代表する食品企業の経営者として培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行っております。	85%
社外取締役	川村 隆	当事業年度開催の取締役会13回中12回に出席し、日本を代表する電機・重電企業の経営者として培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行っております。	92%
社外取締役	高原 豪久	当事業年度開催の取締役会13回中10回に出席し、日本を代表する消費財企業の経営者として培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行っております。	77%
社外取締役	福島 敦子	当事業年度開催の取締役会13回のすべてに出席し、社会、経済、環境、消費者等に関するジャーナリストとしての視点を通じて培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行っております。	100%
社外監査役	石田 正	当事業年度開催の取締役会13回のすべてに出席し、公認会計士としての実務や上場企業のCFOとして培ってきた豊富な知識・経験から、適宜発言を行っております。また、当事業年度開催の監査役会14回のすべてに出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。	取締役会 100% 監査役会 100%
社外監査役	大江 修子	平成28年6月の就任後に開催された取締役会10回のすべてに出席し、弁護士実務を通じて培ってきた豊富な知識・経験から、適宜発言を行っております。また、平成28年6月の就任後に開催された監査役会10回のすべてに出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。	取締役会 100% 監査役会 100%

(注) 1. 書面決議による取締役会の回数は除いております。

2. 平成28年6月22日をもって監査役を退任した谷津朋美氏は在任期間中開催の取締役会3回のすべてに出席し、公認会計士実務や弁護士実務を通じて培ってきた豊富な知識・経験から、適宜発言を行いました。また、在任期間中に開催された監査役会4回のすべてに出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行いました。

平成28年6月22日をもって監査役を退任した近藤章氏は在任期間中開催の取締役会3回のすべてに出席し、多岐にわたる会社の要職を歴任して培ってきた豊富な知識・経験から、適宜発言を行いました。また、在任期間中に開催された監査役会4回のすべてに出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行いました。

平成28年12月20日をもって取締役を退任したキャティール・ラム氏は在任期間中開催の取締役会6回のすべてに出席し、世界的な食品企業の経営者として培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行いました。

④ 責任限定契約の内容の概要

当社と社外取締役及び社外監査役(常勤監査役を除く)はそれぞれ会社法第423条第1項に定める損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。

⑤ 当社の子会社から当事業年度の役員として受けた報酬等の額

該当する事項はありません。

⑥ 事業報告記載事項に関する意見

該当する事項はありません。

連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	第68期 平成29年3月31日現在
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	23,961
受取手形及び売掛金	28,600
有価証券	28,999
たな卸資産	9,895
繰延税金資産	2,593
その他	3,868
貸倒引当金	△33
流動資産合計	97,884
固定資産	
有形固定資産	70,835
建物及び構築物	27,734
機械装置及び運搬具	28,144
工具、器具及び備品	1,011
土地	11,626
リース資産	477
建設仮勘定	1,840
無形固定資産	4,483
のれん	1,618
その他	2,864
投資その他の資産	8,808
投資有価証券	2,100
長期貸付金	151
繰延税金資産	2,307
退職給付に係る資産	1,984
その他	2,335
貸倒引当金	△70
固定資産合計	84,126
資産合計	182,011

科目	第68期 平成29年3月31日現在
負債の部	
流動負債	
支払手形及び買掛金	9,668
短期借入金	1,107
リース債務	139
未払金	6,595
未払法人税等	5,577
繰延税金負債	2
賞与引当金	4,247
役員賞与引当金	139
株式給付引当金	50
その他	9,550
流動負債合計	37,079
固定負債	
リース債務	308
繰延税金負債	551
役員退職慰労引当金	507
役員株式給付引当金	111
退職給付に係る負債	7,669
資産除去債務	654
その他	72
固定負債合計	9,875
負債合計	46,954
純資産の部	
株主資本	
資本金	12,020
資本剰余金	4,781
利益剰余金	111,936
自己株式	△539
株主資本合計	128,198
その他の包括利益累計額	
その他有価証券評価差額金	604
為替換算調整勘定	492
退職給付に係る調整累計額	△1,173
その他の包括利益累計額合計	△77
新株予約権	11
非支配株主持分	6,924
純資産合計	135,056
負債純資産合計	182,011

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

連結損益計算書

(単位:百万円)

科目	第68期	
	平成28年4月1日から平成29年3月31日まで	
売上高		252,420
売上原価		140,847
売上総利益		111,573
販売費及び一般管理費		82,732
営業利益		28,841
営業外収益		
受取利息	81	
受取配当金	38	
不動産収入	77	
その他	338	536
営業外費用		
支払利息	36	
為替差損	260	
減価償却費	163	
開業費	131	
不動産費用	37	
その他	122	751
経常利益		28,625
特別利益		
固定資産売却益	11	
関係会社清算益	146	
助成金受入益	107	
その他	13	279
特別損失		
固定資産売却損	4	
固定資産除却損	516	
減損損失	584	
その他	99	1,204
税金等調整前当期純利益		27,700
法人税、住民税及び事業税	9,161	
法人税等調整額	△406	8,754
当期純利益		18,946
非支配株主に帰属する当期純利益		341
親会社株主に帰属する当期純利益		18,605

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

連結株主資本等変動計算書 (平成28年4月1日から平成29年3月31日まで)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	12,008	11,572	98,013	△609	120,985
当期変動額					
新株の発行(新株予約権の行使)	12	12			24
剰余金の配当			△4,681		△4,681
親会社株主に帰属する当期純利益			18,605		18,605
自己株式の処分				69	69
連結子会社株式の取得による持分の増減		△6,803			△6,803
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	12	△6,791	13,923	69	7,213
当期末残高	12,020	4,781	111,936	△539	128,198

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係 る調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	608	904	△1,585	△72	15	10,541	131,469
当期変動額							
新株の発行(新株予約権の行使)					△3		20
剰余金の配当							△4,681
親会社株主に帰属する当期純利益							18,605
自己株式の処分							69
連結子会社株式の取得による持分の増減							△6,803
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△4	△412	411	△5		△3,617	△3,622
当期変動額合計	△4	△412	411	△5	△3	△3,617	3,587
当期末残高	604	492	△1,173	△77	11	6,924	135,056

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

貸借対照表

(単位:百万円)

科目	第68期 平成29年3月31日現在
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	15,720
売掛金	20,990
有価証券	28,999
商品及び製品	3,237
仕掛品	461
原材料及び貯蔵品	2,542
前渡金	34
前払費用	263
繰延税金資産	2,191
短期貸付金	4,021
未収金	472
その他	72
貸倒引当金	△4
流動資産合計	79,000
固定資産	
有形固定資産	42,453
建物	13,977
構築物	807
機械及び装置	16,364
車両運搬具	10
工具、器具及び備品	366
土地	9,368
リース資産	419
建設仮勘定	1,138
無形固定資産	2,513
ソフトウェア	2,271
その他	241
投資その他の資産	40,051
投資有価証券	2,076
関係会社株式	27,558
長期貸付金	5,854
前払年金費用	1,954
差入保証金	1,077
繰延税金資産	1,382
その他	148
貸倒引当金	△1
固定資産合計	85,018
資産合計	164,019

科目	第68期 平成29年3月31日現在
負債の部	
流動負債	
買掛金	8,024
短期借入金	7,394
リース債務	101
未払金	4,572
未払費用	4,656
未払法人税等	4,508
未払消費税等	1,375
預り金	138
賞与引当金	3,498
役員賞与引当金	50
株式給付引当金	50
その他	58
流動負債合計	34,430
固定負債	
リース債務	262
長期未払金	1
長期預り金	40
退職給付引当金	4,620
役員退職慰労引当金	342
役員株式給付引当金	111
資産除去債務	314
固定負債合計	5,694
負債合計	40,124
純資産の部	
株主資本	
資本金	12,020
資本剰余金	11,588
資本準備金	11,588
その他資本剰余金	0
利益剰余金	100,234
利益準備金	101
その他利益剰余金	100,133
製品開発積立金	300
固定資産圧縮積立金	630
別途積立金	38,992
繰越利益剰余金	60,211
自己株式	△539
株主資本合計	123,304
評価・換算差額等	
その他有価証券評価差額金	579
評価・換算差額等合計	579
新株予約権	11
純資産合計	123,894
負債純資産合計	164,019

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

損益計算書

(単位:百万円)

科目	第68期	
	平成28年4月1日から平成29年3月31日まで	
売上高		191,030
売上原価		103,344
売上総利益		87,686
販売費及び一般管理費		62,080
営業利益		25,606
営業外収益		
受取利息	173	
受取配当金	51	
業務受託料	148	
不動産収入	89	
雑収入	173	636
営業外費用		
支払利息	16	
為替差損	292	
減価償却費	163	
不動産費用	71	
雑損失	52	597
経常利益		25,645
特別利益		
固定資産売却益	1	
助成金受入益	107	109
特別損失		
固定資産売却損	1	
固定資産除却損	439	
減損損失	569	
関係会社株式評価損	405	
関係会社清算損	196	
その他	30	1,642
税引前当期純利益		24,112
法人税、住民税及び事業税	7,583	
法人税等調整額	△372	7,211
当期純利益		16,900

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

株主資本等変動計算書 (平成28年4月1日から平成29年3月31日まで)

(単位:百万円)

	株主資本									
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金				
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計		その他利益剰余金				利益剰余金合計
					製品開発積立金	固定資産圧縮積立金	別途積立金	繰越利益剰余金		
当期首残高	12,008	11,575	0	11,576	101	300	639	38,992	47,982	88,015
当期変動額										
新株の発行(新株予約権の行使)	12	12		12						
剰余金の配当									△4,681	△4,681
当期純利益									16,900	16,900
固定資産圧縮積立金の取崩							△9		9	-
自己株式の処分										
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)										
当期変動額合計	12	12	-	12	-	-	△9	-	12,228	12,219
当期末残高	12,020	11,588	0	11,588	101	300	630	38,992	60,211	100,234

	株主資本		評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	評価・換算 差額等合計		
当期首残高	△609	110,991	582	582	15	111,589
当期変動額						
新株の発行(新株予約権の行使)		24			△3	20
剰余金の配当		△4,681				△4,681
当期純利益		16,900				16,900
固定資産圧縮積立金の取崩		-				-
自己株式の処分	69	69				69
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)			△3	△3		△3
当期変動額合計	69	12,312	△3	△3	△3	12,305
当期末残高	△539	123,304	579	579	11	123,894

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

平成29年5月10日

カルビー株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 金子 能 周 ㊞指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 小 川 勤 ㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、カルビー株式会社の平成28年4月1日から平成29年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、カルビー株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

強調事項

連結注記表 2.会計方針の変更に関する注記に記載されているとおり、会社及び一部の国内連結子会社は、当連結会計年度より、有形固定資産の減価償却方法を変更している。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

独立監査人の監査報告書

平成29年5月10日

カルビー株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 金子 能 周 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 小川 勤 ㊞
業務執行社員

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、カルビー株式会社の平成28年4月1日から平成29年3月31日までの第68期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

強調事項

個別注記表 2. 会計方針の変更に関する注記に記載されているとおり、会社は、当事業年度より、有形固定資産の減価償却方法を変更している。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監 査 報 告 書

当監査役会は、平成28年4月1日から平成29年3月31日までの第68期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実はありません。
- ③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項はありません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

平成29年5月11日

カルビー株式会社 監査役会

常勤監査役(社外監査役)	石 田	正	㊟
常勤監査役	平 川	功	㊟
社外監査役	大 江	修 子	㊟

カルビーのコーポレートガバナンス・コード

カルビーのコーポレートガバナンス・コードの策定にあたって

カルビー株式会社(以下「当社」という)は、「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」というビジョンを掲げています。顧客・取引先を第一に考える経営は結果的に株主の利益の最大化につながると考えているからです。また、当社の中長期的な成長と企業価値の向上を図るためには、全てのステークホルダーとの良好な関係構築・維持は必須であると考えております。

このビジョンを踏まえて策定した当社のコーポレートガバナンス・コードは以下の通りです。

原則1 株主の権利・平等性の確保

当社は、株主との良好な関係を構築し、それを維持するため、株主の権利と平等性が確保されるよう適切な対応を行います。

- ①株主総会は、株主との建設的な対話の場であり、1年間の経営判断とその結果の経営成績および財政状態を評価していただく場であります。なかでも、外国人や個人の株主に配慮した対応を行います。
 - ・極力集中日を避けて開催します。
 - ・議案に対し十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知は株主総会の3週間前に発送します。また、4週間前に当社ホームページ上に掲載します。
 - ・議決権電子行使プラットフォームおよび株主名簿管理人の運営する議決権行使ウェブサイトでの議決権の電子行使を可能にし、議決権を適切に行使できる環境整備に努めます。
 - ・招集通知には、賛否の判断に必要な情報を過不足なく正確に記載します。
 - ・剰余金の配当や役員賞与など取締役会に委譲できる議案についても株主総会にお諮りします。
- ②当社は、収益性の向上と財務体質の強化を図りながら、利益還元を発展的かつ継続的に行っていく考えです。当期純利益の成長を重視し、獲得した利益は、海外進出、新製品開発や成長製品への再投資に活用するとともに、従業員と株主への還元を行います。
- ③買収防衛策については、日々、企業価値の向上に努め、IR活動を通じて株主、投資家との良好な関係構築に努めることが最大の買収防衛策であることから導入する考えはありません。
- ④役員や主要株主等の関連当事者との取引については、当社および株主の共同利益を害することのないよう、適切な手続きに則って取引条件を決定し、その取引内容を開示するとともに、取締役会および監査役会が監視を行います。
- ⑤政策保有株式については、每期、保有の是非を検討し、企業価値の向上につながらないものについては株価の動向をみながら売却を進めます。

原則2 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

当社は、ビジョンに則り、全てのステークホルダーとの適切な協働に努めています。ビジョンが企業文化として形成されるよう、経営トップが毎年全事業所を訪問し従業員との対話を行うタウンホールミーティングを通じて社内へ

の浸透を図っています。また、定期的に意識調査を行いその実践状況の把握と改善に努めます。

- ①顧客第一を徹底し、安全安心で質の高い製品・サービスを提供します。
- ②従業員が互いに尊重しあい、誰もが生き生きと働くことのできる職場環境を作ります。
- ③地域社会の一員であることを認識し、地域社会と調和、連携し、良き企業市民として積極的に社会貢献活動に取り組みます。全従業員によるコミュニティへの貢献を実現するために「社会貢献委員会」を組織し、地域や子育て支援を中心とした活動を推進しています。
- ④地球環境の保全に取り組むとともに、省エネルギー活動を推進し地球資源を保護するため、環境対策部が中心となって、環境活動を行います。
- ⑤多様性こそが成長のエンジンであると考え、ジェンダー、人種、年齢、国籍を問わず、人材が活躍できるよう、ダイバーシティ活動を推進します。
- ⑥法令に抵触するおそれのある行為の未然防止や早期発見・解決を図るため、内部通報窓口を設け運用すると同時に、通報者の地位や権利を保護しています。

原則3 適切な情報開示と透明性の確保

当社は、全てのステークホルダーから正しく理解され、評価され、信頼される企業になるため、法令や規則、IRポリシーに従って情報開示を行います。法令や規則に該当しない事柄であっても、投資判断に影響を与える情報については積極的かつ継続的に開示を行います。

①非財務情報

読み手にとって分かりやすく、有用な情報になるように配慮し、以下の項目を開示します。

- ・経営理念および経営戦略
- ・コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方と基本方針
- ・取締役・上級執行役員の報酬に関する方針と手続き
- ・取締役・監査役候補者の指名に関する方針と手続き、指名理由

②財務情報

独立性と専門性を有する外部会計監査人による適切な監査を受けた財務情報を開示します。外部会計監査人候補の選定・評価については、監査役会が定めた基準に基づき、監査役会が行います。

原則4 取締役会等の責務

当社の取締役会は、継続的な成長と企業価値の向上を促すとともに、取締役の職務執行を監視監督し、規律ある経営体制を確保し、株主に対する受託者責任・説明責任を果たします。また、取締役会に加えて監査役会を設置し、各監査役が取締役の職務執行を監査し、独立性の高い監査役会が、会計監査人と協働することにより、監査体制をより強固かつ実効的なものとしております。

①取締役会の役割と責務

取締役会は、独立した立場から大局的に判断し、新しい価値の創造(イノベーション)を起こす役割を担っていると考えます。

客観的かつ長期的な展望で、重要な経営方針・戦略の策定および決定、業務執行の監督を行います。

②取締役会のメンバー構成

取締役会は半数以上の独立役員で構成します。また、経歴、ジェンダー、国籍等の異なるメンバーで構成し、取締役会のダイバーシティを積極的に進めます。

③業務執行と監督の明確な分離

経営の透明性および業務執行と監督の分離を確保するため、執行役員制度を導入しています。執行役員は取締役会から委譲された権限に基づき組織運営を行います。上級執行役員等で構成される経営委員会では、業務の執行状況と課題の検証、重要案件の審議を行っています。

「コミットメント&アカウンタビリティ」の考え方にに基づき、執行役員は取締役会に、取締役会は株主に達成すべき目標をコミットし、結果責任を果たします。取締役会は目標達成プロセスをマネジメントします。

④監査役会の役割と責務

監査役会の最大の役割は経営陣が企業価値を毀損する恐れのある経営判断をするときに、適切なタイミングで牽制機能を果たすことにあります。

⑤監査役会のメンバー構成

監査役会は半数以上の社外監査役から構成し、それぞれの監査役は財務・会計・法律等の専門的な知識と経験を持ち、株主からの付託に強い意志を持って応えることができる候補者を監査役会の同意を経て取締役会が推薦します。

⑥監査役会の監査

違法性の観点からだけでなく、妥当性の観点からも監査を行います。常勤監査役からの情報収集、ヒアリング等の監査手続きを通じて取締役会に上程されない事案についても監査機能が発揮できる体制を整えます。

⑦アドバイザリーボードの設置

議長を社外監査役とし、社外取締役を含む取締役および社外監査役1名で構成する任意の諮問委員会、アドバイザリーボードを設置し、客観的な立場から後継者対策を含む取締役候補者の指名と経営陣の報酬を議論しています。

⑧有効性の確保

このガバナンス体制を有効に機能させるため、経営陣は社外取締役・社外監査役の精神的な独立性と経済的な独立性を確保します。

原則5 株主との対話

当社は、中長期的な視点を持ち、受託者責任を適切に果たす株主・投資家との対話は、対話そのものに価値があると考えています。従って、株主・投資家との対話を合理的な範囲で積極的に行う方針です。

①インサイダー情報管理を徹底します。

②個別面談のほか、決算情報や経営戦略に関する説明会を行います。

③目標とする経営指標を達成するための戦略を分かりやすく説明します。

④対話を通じて把握した株主・投資家の意見、懸念点については、IR部門が定期的に取締役会に報告し、適切に対応します。

コーポレート・ガバナンス体制及び運営は当社ホームページをご覧ください。

<http://www.calbee.co.jp/csr/management/index.php#t>

株主総会 会場ご案内図

ANAインターコンチネンタルホテル東京 地下1階ボールルーム「プロミネンス」

住所 東京都港区赤坂1-12-33 連絡先 03-3505-1111 (ホテル代表番号)



交通手段のご案内



地下鉄

●G ●N 銀座線・南北線
●N 南北線

溜池山王駅 (13番出口) より徒歩7分 — 徒歩経路

六本木一丁目駅 (3番出口) より徒歩8分 — 徒歩経路

カルビー株式会社

UD FONT

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。



環境に配慮した植物油インキを
使用しています。