

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、「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、人々の健やかな暮らしに貢献します。」という企業理念の下、顧客・取引先、従業員とその家族、コミュニティ、株主など、すべてのステークホルダーの信頼と期待に応え、企業価値の向上を図るためには、コーポレート・ガバナンスの強化・充実が重要であると認識しております。

当社は、いち早くコーポレート・ガバナンス体制の強化・充実に取り組み、社外取締役が過半数を占める取締役会と、監査役・監査役会による経営の監督・監視機能を有するコーポレート・ガバナンス体制を採用しています。業務執行と監督機能を分離し、経営の透明性の向上、経営責任の明確化、ならびに意思決定の迅速化のため、執行役員制度を導入しています。

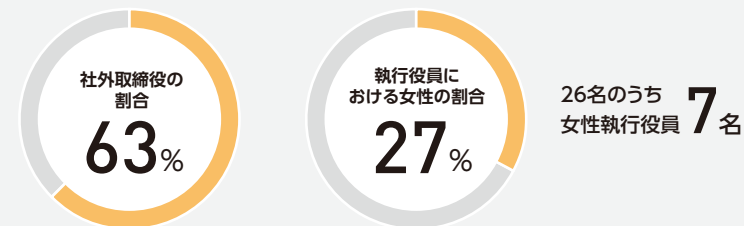
また、取締役会と執行役員体制においては、多様なバックグラウンドや価値観を重視し、ダイバーシティを積極的に進めています。

■ コーポレート・ガバナンス体制早見表

主な項目	内容
機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役の人数 (うち社外取締役)	8名 (5名)
監査役の数 (うち社外監査役)	3名 (3名)
取締役会の開催回数 (2019年3月期) (全取締役の出席率)	13回 (97%)
監査役会の開催回数 (2019年3月期)	14回
取締役の任期	1年
監査役の数	4年

■ コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

- 2001年 監督と業務執行の分離**
 - 執行役員制の導入
 - 社外取締役の選任
- 2009年 監督・監視機能の強化
ダイバーシティの推進**
 - 社内取締役を9名から2名に減員
 - 社外取締役を2名から5名に増員
 - 初の外国人取締役を選任
- 2010年 透明性・健全性の強化**
 - アドバイザリー・ボードを設置
- 2014年 経営責任の明確化**
 - 取締役の任期を2年から1年に変更
- 2019年 経営体制の強化**
 - 社内取締役を2名増員し、取締役会を6名から8名に増員



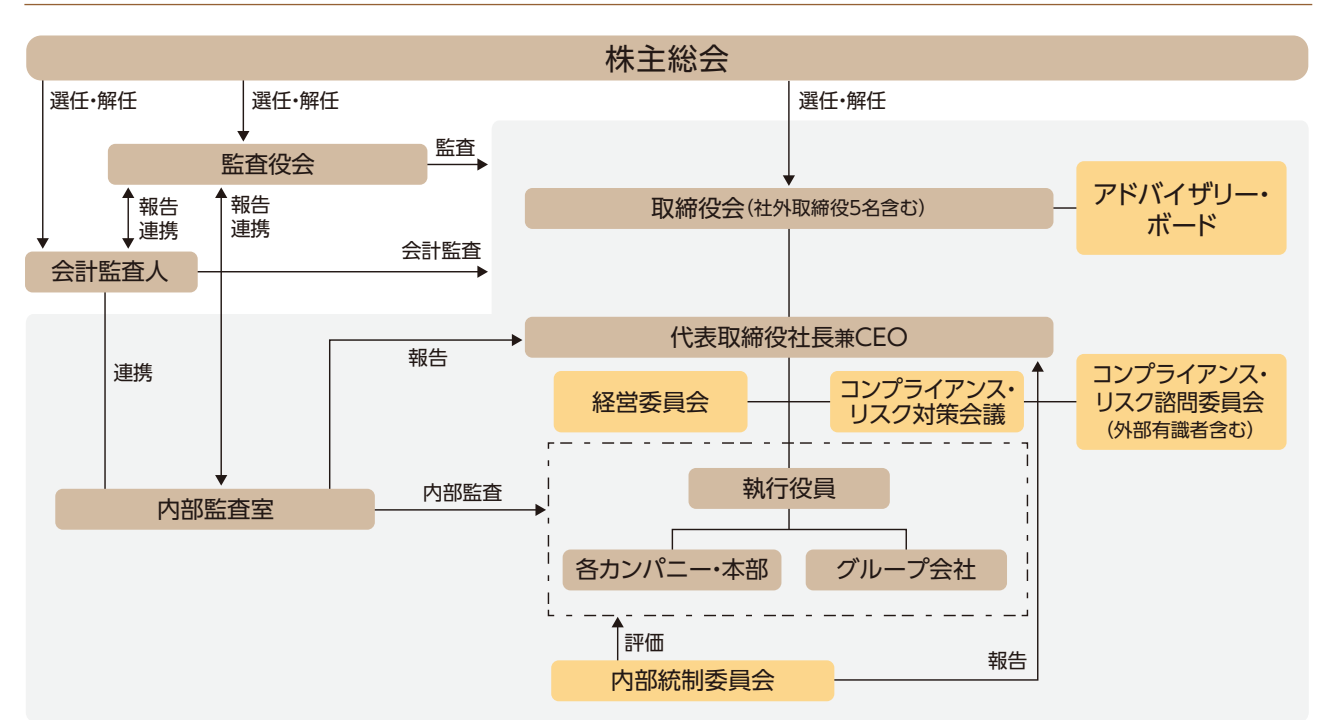
(2019年7月1日現在)

2016年、上場会社に「コーポレートガバナンス・コード」が適用されたことに合わせて、当社のコーポレート・ガバナンスに関する考え方を体系化した独自のコーポレートガバナンス・コードを制定しています。

■ カルビーのコーポレートガバナンス・コード

https://www.calbee.co.jp/csr/management/governance_code.php

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

取締役会は原則として毎月1回定期開催し、法定事項の決議のみならず、継続的な成長と企業価値の向上につながる重要な経営方針・戦略の策定および決定、業務執行の監督を行っています。

監査役会

監査役会は、社外監査役3名体制で構成し、透明性を確保するとともに、当社の経営に対する監視、監査機能を担っています。

主な組織・委員会

▶ 経営委員会

役割：業務執行の状況と課題の検証、重要案件の事前討議
メンバー：取締役3名を含む役員、各カンパニープレジデント

▶ アドバイザリー・ボード

役割：役員の指名、報酬について検討、取締役会へ諮問
メンバー：社内取締役1名、社外取締役4名、社外監査役1名

▶ コンプライアンス・リスク対策会議

役割：コンプライアンスおよびリスク低減の推進に関わる課題・対応策の検討・決定・進捗管理
メンバー：代表取締役社長(議長)、グループ会社社長、各カンパニープレジデント

▶ コンプライアンス・リスク諮問委員会

役割：環境、品質等の経営リスク、コンプライアンスに関する課題を客観的に議論
メンバー：外部有識者(委員長)、代表取締役社長、人事総務本部長、内部統制支援部担当役員

▶ 内部統制委員会

役割：財務報告に係る内部統制の整備・運用状況の有効性の評価、自己点検
メンバー：内部監査室室長(議長)・管理部門の各本部長、事業本部長、生産事業所の部門長、グループ会社社長

取締役・監査役指名の方針・プロセス

方針

取締役会は半数以上の独立役員で構成することとしています。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ています。食品産業、一般産業、アカデミズム、ジャーナリズムなど、多様な専門分野、バックグラウンドをもつ候補者をバランスよく組み合わせています。

社外取締役または社外監査役指名の方針については、次に掲げる点を重視し、健全で効率的な企業運営に資するかどうかなどを総合的に勘案しております。

- 食品業界に精通し、会社経営についての豊富な知識と経験に基づいた有益で客観的かつ公正な立場からの助言と監督を期待できること
- 専門的な知識が豊富で、その分野についての高い見識に基づいて、有益で客観的かつ中立的な立場からの助言と監督を期待できること

いずれも独立性の判定にあたっては、東京証券取引所が定める独立性基準に基づき判定しています。

■ 社外取締役の選任理由

氏名	在任年数 (2019年6月時点)	選任理由
茂木 友三郎	10年	キッコーマン(株)取締役名誉会長であり、多岐にわたる会社の取締役、監査役を務めており、その経歴を通じて培われた経験者としての知識と経験を当社経営に活かしてもらうため
高原 豪久	4年	ユニ・チャーム(株)でグローバル展開を牽引した知識・経験を当社経営に活かしてもらうため
福島 敦子	4年	ジャーナリストとして長年経験を重ねており、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もらうため
宮内 義彦	2年	オリックス(株)で代表取締役社長、代表取締役会長を歴任しており、経営者として培われた知識・経験・世界経済に関する見識を当社経営に活かしてもらうため
Anne Tse	—	当社の主要株主であるフリトレー グローバル インベストメンツ ピービー (持株比率20.01%)の親会社であるペパシコグループでEコマース事業に携っており、多国籍企業の経営者としての知識・経験を当社経営に活かしてもらうため

プロセス

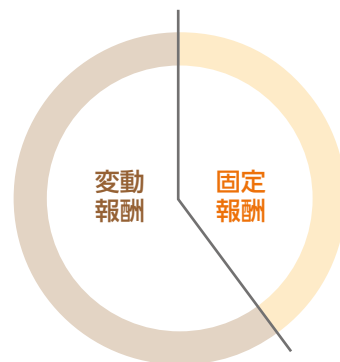
社外取締役候補者の指名は、アドバイザリー・ボードでの検討を経て、取締役会が候補者を推薦し、株主総会の承認を経て決定しています。監査役の名前は財務・会計・法律などの専門的な知識と経験を持ち、株主からの付託に強い意志を持って応えることができる候補者を、監査役の同意を得て取締役会が推薦し、株主総会の承認を経て決定しています。

役員報酬

当社の社内取締役・役付執行役員の報酬制度は、アドバイザリー・ボードでの検討を経て、取締役会で決定されるという客観的な視点を取り入れた透明性の高い制度となっています。報酬のうち、約3分の2は変動報酬(業務連動)であり、中長期的視点も含め、株主利益と連動できるように設計しています。なお、社外取締役については、業務執行から独立した立場にあることから基本報酬のみを支給しています。

固定報酬 役員報酬全体の約3分の1	
基本報酬	職務執行の対価として定額支給される金銭報酬*1
変動報酬 役員報酬全体の約3分の2	
賞与	当確事業年度の業績に連動して支給される金銭報酬*2
退職慰労金	在任期間中の業績に連動して退任時に支給される金銭報酬
業績連動型株式報酬	各事業年度の業績に連動して退任時に交付される株式報酬*3

- ※1 取締役の基本報酬は、株主総会で決議された年額報酬枠の範囲内で支払われています。
- ※2 各事業年度の連結経常利益に対する1.5%を上限に設けています。
- ※3 2018年から2020年までの3年間において業績目標を達成した事業年度を対象に、連結当期純利益目標の1%を上限に付与されます。



取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を継続的に高めるため、実効性評価を年1回実施しています。社外取締役を含む全取締役へのヒアリングを行い、その結果を分析し、取締役会の機能のさらなる向上につなげています。2019年3月期の評価概要および結果は以下の通りです。

プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・社外取締役を含む全取締役へのヒアリングを実施 ・ヒアリング結果を分析し、取締役会にて課題と今後の方針を議論
主な質問事項	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役の職務遂行状況(企業価値向上につながる意思決定、執行と監督の分離)、取締役会の運営状況など
評価結果および今後の取組み課題	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会は適時、適切な議題が設定され、各取締役がそれぞれの経験に基づいて積極的に発言、質疑を行い、決議等が行われている。 ・取締役会では独立した立場かつ多様な背景を持つ社外取締役を含めた建設的な議論が行われ、時には否決や差戻しがなされるなど、執行の監視監督機能が果たされている。 ・今後の課題としては、中長期視点の議題設定、サクセッションプランの策定、機関設計やガバナンスのあり方、および執行部門への裁量権の委譲などに関わる議論の充実が挙げられた。

株主・投資家との対話

株主・投資家をはじめステークホルダーに適時適切に情報を開示するだけでなく、中長期的な企業価値向上の観点から、株主・投資家などと積極的に対話を行っています。可能な限りトップマネジメントが直接対話の機会を持ち、株主・投資家からいただいた意見を社内に共有して経営に活かしています。

対話の機会(2019年3月期)

- ▶ 第70回定時株主総会
ご来場株主数 **970名** 議決権行使率 **87%**
- ▶ 機関投資家・アナリストとの対話 **331件**
(国内155件/海外176件)
- ▶ 決算説明会 **4回**
(機関投資家・アナリスト向け)
- ▶ スモールミーティング **8回**
(機関投資家・アナリスト向け)



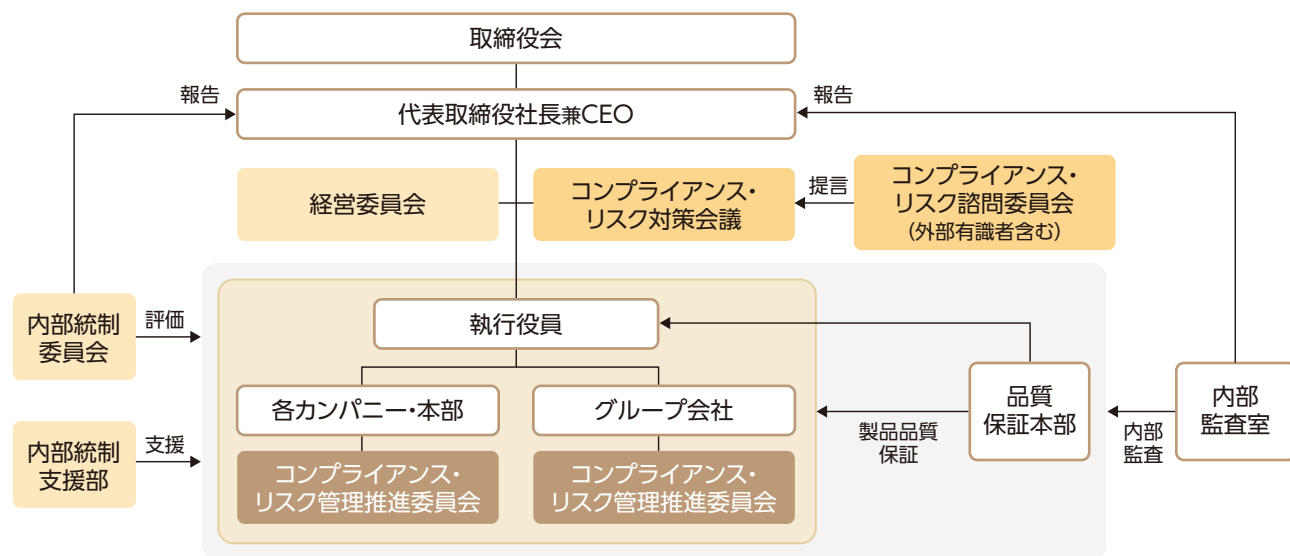
リスクマネジメント

企業を取り巻く多様な経営リスク(天災・事故、法令違反・訴訟、品質、原材料調達、株式、知的財産侵害など)に対応するため、「危機管理規程」を制定し、内部統制システムを構築する過程で、各カンパニー・本部・グループ会社の経営リスクの把握と評価作業を行っています。特に商品の安全性や原材料の調達に関するリスクには、品質保証本部が中心となって予防策を講じるとともに、全社で迅速な対応ができる体制を整えています。今後も、事前にリスクの芽を摘む未然防止、万一の被害を最小限に抑え迅速な復旧を図る体制づくりを推進していきます。また、情報セキュリティのリスクについては、セキュリティインシデント発生時に対応できる社内体制を整備し、その一方で従業員への教育・啓発を継続してシステム面以外にも予防策、対応策を整備しています。

リスクマネジメント体制

取締役会で決議した「内部統制システムの整備に関する基本方針」を踏まえ、以下のコンプライアンス・リスク管理体制を構築しています。外部有識者を含めた「コンプライアンス・リスク諮問委員会」を設置し、独立性かつ透明性の高い体制を進めています。また、「コンプライアンス・リスク対策会議」を設置し、コンプライアンス・リスク対策方針、施策の決定を行い、当社各カンパニー・本部及び国内グループ会社に配置した「コンプライアンス・リスク管理推進委員会」が実行に移します。

■ コンプライアンス・リスク管理体制組織図



事業等のリスク

- ① 商品開発
- ② 原材料の調達
- ③ 商品の安全性
- ④ 競争リスク
- ⑤ グローバル展開
- ⑥ 大株主との関係
- ⑦ 法的規制
- ⑧ 天災リスク

原材料の調達リスクへの対応事例

馬鈴しょ調達のリスクコントロール

国産馬鈴しょの品質、数量、価格における安定した調達を実現するために、契約栽培による調達体制の構築を図っています。ポテトチップス、「じゃがりこ」などの主原料である馬鈴しょは、日本においては植物防疫法により原則輸入が認められていません。2016年夏には主要産地である北海道が台風に見舞われたことで、カルビーグループの生産、販売に大きな影響が及びました。また、国内では農家数の減少に伴い、馬鈴しょの生産量が年々減少しています。このような中で、今後も質の高い馬鈴しょを安定的に調達するため、北海道以外の国内産地でのさらなる展開や生産者への加工用馬鈴しょへの転換の働きかけや、病害虫に強く保存に適した品種開発などのリスクマネジメントの施策を積極的に進めています。

※事業等のリスクの詳細は、2019年3月期有価証券報告書をご参照下さい。

社外取締役メッセージ

市場を代表して経営陣の実行力を 見極めるのが社外取締役の役目

取締役会とは、投資家、株主を代表して、企業が中長期的に成長するよう経営陣を監督するのが役割です。私の社外取締役としての役目は、経営陣が上程する案件に対して内容を理解するための質問を投げかけ、その答えに納得できるかどうか、執行側に実行力があるかどうかを判断することだと考えています。一方で、執行側は実行したいことへの宣言と理解を得るための説明に努めなくてはならないということです。

当社の取締役会は、社外取締役が過半数を占めており、また企業経営者が多いことで、議題に対して具体的な議論が交わされています。また、議案の内容もより中長期に向けた施策についてのものが増えてきており、これも非常に良い



社外取締役
宮内 義彦

姿だと思っています。伊藤CEOを中心とする体制となって約1年が経ちましたが、ガバナンス体制は変わらずしっかりと機能し、次のステップに進み始めていると思います。現状のカルビーグループは成長がやや鈍化しているという状況ですが、一方で世の中はダイナミックに変化しています。これから海外事業を成長させ、未知の分野にも出ていくためには、相当の実行力が求められます。また、国内の食品企業だけでなく、世界の企業をベンチマークしていくことも必要です。さらにトップマネジメントを重厚にしていくこと、そのための体制構築と人材の育成などが、チャレンジしていただきたい重要な課題だと考えています。



すべてのステークホルダーとの 良好な関係構築で 企業価値向上を実現する

社外取締役
福島 敦子

当社の取締役会は、社外取締役の割合が高く、忌憚なく活発な意見が交わされる雰囲気の中、一つひとつの議案について十分に納得するまで議論がなされており、取締役会としての実効性が高いと感じます。また、社外取締役それぞれのバックグラウンドが異なっており、経営の意思決定にこの多様性が活かされています。

私はジャーナリストとして社会課題に日々触れており、そうした経験を踏まえ、カルビーグループが成長していくためにすべてのステークホルダーと良好な関係を築くことを重視して、取締役会で発言するよう心がけています。そのことが結果的に株主価値向上につながると考えるからです。そのために工場や研究開発拠点を視察し、そこで働く人たちとコミュニケーションを取り、現場での率直な気づきも

大事にしなが、取締役会に臨んでいます。カルビーグループは今回、長期ビジョンと中期経営計画を発表したことで、目指す将来の姿が明確になりました。今後、全社員が常に目指す姿を意識して活動できるよう、経営陣から共有を徹底してほしいと思います。さまざまな施策が単年度の業績のためだけになっていないか、短期ではプラスでも中長期で見るとネガティブな要素にならないかなど、常に中長期の視点を踏まえて議論するのは、社外取締役の重要な役割です。そういう点で、今回その道標がより明確になったことを受け、社外取締役としてこれまで以上に中長期的な視点を重視して、カルビーグループの持続的な成長に貢献したいと考えています。

役員体制



取締役

1 伊藤 秀二

1979年 3月 当社入社
 2001年 7月 当社執行役員 東日本カンパニーCOO
 2004年 6月 当社取締役執行役員
 じゃがりこカンパニーCOO
 2005年 6月 当社取締役常務執行役員
 2009年 6月 当社代表取締役社長兼COO
 2018年 6月 当社代表取締役社長兼CEO(現任)

2 江原 信

1981年 4月 伊藤忠商事(株)入社
 2001年 4月 ジョンソン・エンド・ジョンソン(株)入社
 2008年 4月 同社バイスプレジデント業務推進本部長
 2011年 3月 当社入社 上級執行役員
 2011年 4月 ジャパンフリートレ(株)代表取締役社長
 2014年 4月 当社上級常務執行役員兼
 ジャパンフリートレ(株)代表取締役社長
 2015年 4月 当社上級副社長執行役員
 2019年 4月 当社副社長執行役員
 海外カンパニープレジデント兼社長補佐
 2019年 6月 当社代表取締役副社長(現任)

3 菊地 耕一

1986年 4月 三井信託銀行(株)(現三井住友信託銀行(株))入社
 2000年10月 プライスウォーターハウスクーパース・
 フィナンシャル・アドバイザリー・サービス(株)入社
 2001年 6月 日本アイ・ピー・エム(株)入社
 2010年10月 同社システムズ&テクノロジー・
 グループ事業管理 理事
 2012年 2月 当社入社 執行役員 財務経理本部長
 2014年 4月 当社上級執行役員 財務経理本部長兼
 情報システム本部長
 2016年 4月 当社上級常務執行役員 財務経理本部長兼
 情報システム本部長
 2019年 4月 当社専務執行役員兼CFO
 2019年 6月 当社専務取締役(現任)

4 茂木 友三郎

社外取締役
独立役員

1958年 4月 キッコーマン(株)入社
 1979年 3月 同社取締役
 1982年 3月 同社常務取締役
 1985年10月 同社代表取締役常務取締役
 1989年 3月 同社代表取締役専務取締役
 1994年 3月 同社代表取締役副社長
 1995年 2月 同社代表取締役社長
 2001年 6月 東武鉄道(株)監査役(現任)
 2003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)
 2004年 6月 キッコーマン(株)代表取締役会長CEO
 2009年 6月 当社取締役(現任)
 2011年 6月 キッコーマン(株)取締役名譽会長
 取締役会議長(現任)
 2016年 6月 (株)オリエンタルランド取締役(現任)

5 高原 豪久

社外取締役
独立役員

1986年 4月 (株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行
 1991年 4月 ユニチャーム(株)入社
 1995年 6月 同社取締役
 1996年 4月 同社取締役購買本部長兼国際本部本部長
 1997年 6月 同社常務取締役
 1998年 4月 同社常務取締役サニタリー事業本部長
 2000年10月 同社常務取締役経営戦略担当
 2001年 6月 同社代表取締役社長
 2004年 6月 同社代表取締役社長執行役員(現任)
 2015年 6月 当社取締役(現任)

6 福島 敦子

社外取締役
独立役員

1985年 4月 中部日本放送(株)入社
 1988年 4月 日本放送協会契約キャスター
 1993年10月 (株)東京放送(現(株)TBSテレビ)契約キャスター
 2005年 4月 (株)テレビ東京経済番組担当キャスター
 2006年 4月 国立大学法人島根大学経営協議会委員(現任)
 2006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
 2012年 3月 旧ヒューリック(株)取締役
 2012年 7月 ヒューリック(株)取締役(現任)
 2015年 6月 名古屋鉄道(株)取締役(現任)
 2015年 6月 当社取締役(現任)

7 宮内 義彦

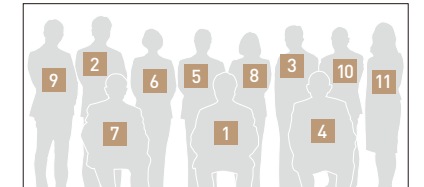
社外取締役
独立役員

1960年 8月 日綿實業(株)(現双日(株))入社
 1964年 4月 オリエント・リース(株)(現オリックス(株))入社
 1970年 3月 同社取締役
 1980年12月 同社代表取締役社長
 2000年 4月 同社代表取締役会長
 2003年 6月 同社取締役兼代表執行役会長
 2014年 6月 同社シニア・チェアマン(現任)
 2017年 6月 当社取締役(現任)

8 Anne Tse

社外取締役

1998年 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
 アンソエイトプリンシパル
 2008年 デイリーファームグループ・マニシング入社 CEO
 2010年 ペプシコ入社 グレーター・チャイナ・リージョン
 ストラテジー・シニアディレクター
 2012年 同社グレーター・チャイナ・リージョン ニュービジネス
 ゼネラルマネージャー
 2015年 同社グレーター・チャイナ・アンド AMENA Eコマース
 バイスプレジデント
 2016年 同社グレーター・チャイナ・リージョン フーズコマース
 シニアバイスプレジデント・アンド ゼネラルマネージャー(現任)
 2019年 当社取締役(現任)



監査役

9 出村 泰三

社外監査役
独立役員

1987年 4月 大和証券(株)入社
 1987年 6月 (株)大和証券経済研究所(現(株)大和総研)出向
 企業調査部 アナリスト
 1996年12月 モルガン・スタンレー証券(株)
 (現モルガン・スタンレーMUFG証券(株))入社
 2005年12月 同社エグゼクティブ ディレクター
 2018年 6月 当社監査役
 2019年 6月 当社常勤監査役(現任)

10 石田 正

社外監査役
独立役員

1974年 1月 アーサーヤング東京事務所入所
 1980年 1月 アーサーヤング東京事務所と朝日監査法人
 (現有限責任 あずさ監査法人)の事業統合
 に伴い朝日監査法人に転籍
 1980年 7月 公認会計士登録
 1990年 7月 朝日監査法人より業務提携先である
 アーンストヤング及びアーサーアンダーセン
 ロンドン事務所へ出向
 日本マクドナルド(株)に転籍 経理・財務担当
 上席執行役員
 1996年 7月 同社代表取締役副社長(CFO)
 2003年 5月 (株)セガサミーホールディングス
 専務取締役(CFO)
 2005年 4月 日本CFO協会主任研究委員
 2010年 4月 同社代表取締役副社長(CFO)
 2011年 1月 当社常勤監査役
 2019年 6月 当社監査役(現任)

11 大江 修子

社外監査役
独立役員

1998年 4月 弁護士登録
 1998年 4月 虎ノ門総合法律事務所入所
 2004年 9月 クレイマー・レヴィン・ナフタリス・アンド・
 フランケル法律事務所勤務
 2005年 9月 あさひ・豹法律事務所入所
 2007年 2月 TMI総合法律事務所入所
 2008年 1月 同所パートナー(現任)
 2016年 6月 当社監査役(現任)

執行役員

役名	職名	氏名	役名	職名	氏名
常務執行役員	生産カンパニープレジデント 生産本部、技術本部、SCM本部、 カルビーロジスティクス(株)、 カルビー・イートーク(株)担当	井本 朗	執行役員	購買本部本部長	石垣 薫
常務執行役員	セールス&マーケティングカンパニー プレジデント マーケティング本部、東日本営業本部、 西日本営業本部、広域事業本部、 特販・小売事業、(株)カルナック、 (株)ソシオ工房担当 兼 営業本部本部長 兼 CVS事業本部本部長	田崎 一也	執行役員	マーケティング本部本部長	松本 知之
常務執行役員	研究開発本部、素材事業本部担当 兼 カルビーポテト(株)代表取締役社長	中村 一浩	執行役員	生産本部本部長	酒井 広
常務執行役員	CHRO(Chief Human Resource Officer) 兼 人事総務本部本部長	武田 雅子	執行役員	生産本部 海外支援担当	小倉 智行
執行役員	品質保証本部本部長	中野 真衣	執行役員	海外カンパニープレジデント	笙 啓英
執行役員	研究開発本部本部長 兼 未来創造室室長	見目 泰彦	執行役員	海外カンパニーCBO(Chief Branding Officer)	小泉 貴紀
執行役員	IR本部本部長 兼 ESG推進室室長	岡藤 由美子	執行役員	海外カンパニー中国総代表	小林 徹也
執行役員	経営企画本部本部長	江口 聡	執行役員	海外カンパニー フルグラ中国プロジェクトリーダー	藤原 かおり
執行役員	財務経理本部本部長	早川 知佐	執行役員	セールス&マーケティングカンパニー 東日本営業本部本部長	後藤 綾子
執行役員	コーポレートコミュニケーション本部本部長 兼 素材事業本部本部長	福山 知子	執行役員	セールス&マーケティングカンパニー 西日本営業本部本部長	石辺 秀規
執行役員	情報システム本部本部長	小室 滋春	執行役員	セールス&マーケティングカンパニー 広域事業本部本部長	安藤 國行
			執行役員	技術本部本部長	大野 憲一
			執行役員	生産カンパニーSCM本部本部長 兼 カルビーロジスティクス(株)代表取締役社長	松元 久志