

第71回 定時株主総会 招集ご通知

掘りだそう、自然の力。

Calbee

開催情報

開催日時

2020年6月24日（水曜日）午前10時
（受付開始午前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」

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。

本年につきましては、株主総会にご来場の株主様にお配りしておりますお土産はとりやめさせていただきます。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

行使期限：2020年6月23日（火曜日）午後5時

カルビー株式会社

証券コード：2229

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8名選任の件
- 第3号議案 監査役1名選任の件
- 第4号議案 補欠監査役1名選任の件
- 第5号議案 役員賞与支給の件
- 第6号議案 取締役及び役付執行役員に対する業績連動型株式報酬制度継続の件

目次

■ 株主の皆様へ	1
■ 第71回定時株主総会招集ご通知	2
■ 議決権行使についてのご案内	3
■ 株主総会参考書類	5
■ 事業報告	16
■ 連結計算書類	33
■ 計算書類	35
■ 監査報告書	37

掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビーグループ企業理念

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。

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、そして愛される会社になる

株主の皆様へ

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。

当社は、2020年6月24日(水曜日)に第71回定時株主総会を開催いたしますので、ここに招集ご通知をお届けいたします。

はじめに、株主の皆様におかれましても、この度の新型コロナウイルス(COVID-19)により、多大なる影響を受けておられることにつきまして、心からのお見舞いを申し上げます。

さて、カルビーグループは2019年5月、海外市場と新たな食領域の確立を2030年の目指す姿とする「2030ビジョン」を掲げました。同時に、2019年度から2023年度の5ヶ年の戦略として、次世代へ続く成長への変革と挑戦を基本方針とする「中期経営計画」を発表しております。初年度において、既存事業では規格改定等による収益体質強化に取り組みました。注力する事業戦略と定めた海外事業では、重点地域とした北米において、製品ポートフォリオ拡大と販売網獲得による収益基盤を強化すべく事業買収を行いました。また、新たな食領域への展開では国内において、甘しょ専門事業者の完全子会社化を決めたことで、カルビーグループが有する馬鈴しょの品種開発や貯蔵技術等とのシナジーを追求していきます。さらには、加工用国産馬鈴しょの使用拡大、製品の賞味期限延長及び「年月」表記への変更によって、バリューチェーン全体でのフードロス削減を図るなど、社会との共創を通じたサステナブル経営の確立を加速する所存です。

2020年度も、「2030ビジョン」で定める「Next Calbee 掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。」の実現を目指します。カルビーグループは、新たな市場に挑戦し続けると共に、自然の恵みを大切に活かして食の未来を創造する企業に向けて進化してまいります。

株主の皆様におかれましては今後とも、より一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2020年6月2日



代表取締役社長 兼 CEO

伊藤 秀二

第71回 定時株主総会招集ご通知

■ 日 時 2020年6月24日(水曜日)午前10時 (受付開始時刻 午前9時)

■ 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、2020年6月23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す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71期(2019年4月1日から2020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71期(2019年4月1日から2020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8名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件
第4号議案 補欠監査役1名選任の件
第5号議案 役員賞与支給の件
第6号議案 取締役及び役付執行役員に対する業績連動型株式報酬制度継続の件

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「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」「株主資本等変動計算書」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(<https://www.calbee.co.jp/ir/stock/meeting/>)に掲載しておりますので、本招集ご通知には掲載しておりません。

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「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」③計算書類のうち「株主資本等変動計算書」「個別注記表」

◎当社では、株主総会を株主様との積極的な対話の場と位置づけております。株主の皆様におかれましては、ぜひご参加いただけますようお願い申し上げます。また、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。

◎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(<https://www.calbee.co.jp/ir/stock/meeting/>)に掲載させていただきます。

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

開催日時 2020年6月24日(水曜日)午前10時(受付開始午前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

▶ インターネットによる議決権行使

行使期限 2020年6月23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ウェブサイト (<https://evote.tr.mufg.jp/>) にアクセスし、同封の議決権行使書用紙に記載のログインID及びパスワードをご入力の上、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、次頁に記載のお問合せ先にご照会ください。



スマートフォンをご利用の株主様

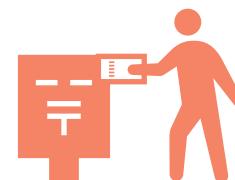
スマートフォンでの議決権行使は、**1回に限り「ログインID」「仮パスワード」の入力が不要**になりました。詳細は次頁をご覧ください。



▶ 郵送による議決権行使

行使期限 2020年6月23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。



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、同社が運営する「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。



インターネットによる議決権行使のご案内

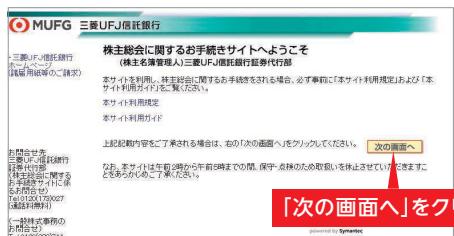
議決権行使ウェブサイト

<https://evote.tr.mufg.jp/>

二次元コード読み取り機能を搭載したスマートフォンまたは携帯電話をご利用の場合は、右記二次元コードを利用してアクセスすることも可能です。

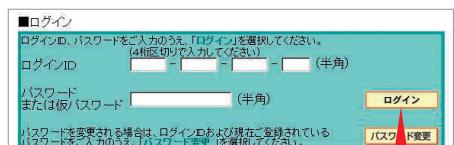


1. 議決権行使ウェブサイトへアクセスする



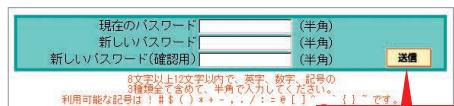
「次の画面へ」をクリック

2. お手元の議決権行使書用紙の副票(右側)に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力



「ログイン」をクリック

3. 「新しいパスワード」と「新しいパスワード(確認用)」の両方に入力



「送信」をクリック

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

スマートフォンでの議決権行使は、**1回に限り「ログインID」「仮パスワード」の入力が不要**になりました。

「ログイン用二次元コード」は **こちら**



議決権行使書副票(右側)



※上記方法での議決権行使は1回に限ります。
2回目以降のログインの際は、左記のご案内に従ってログインしてください。

⚠ 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。
- 議決権行使ウェブ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。

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

☎ **0120-173-027** 通話料無料
受付時間 午前9時~午後9時

議案及び参考事項

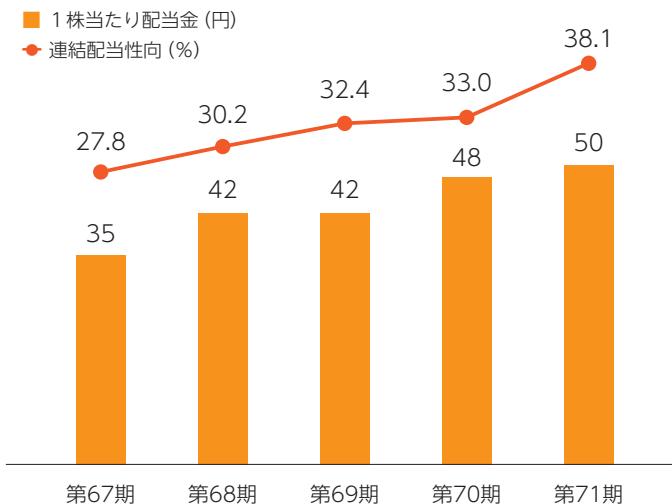
第1号議案 剰余金の配当の件

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、連結配当性向40%以上を中期的な目標として、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ますと存じます。

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…………… 50円 総額…………… 6,696,444,450円
3 剰余金の配当が効力を生じる日	▶	2020年6月25日(木曜日)

ご参考 1株当たり配当金 / 連結配当性向



第2号議案 取締役8名選任の件

取締役8名全員が本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役8名の選任をお願いするものであります。

当社では、取締役会は半数以上を独立役員で構成します。経歴、ジェンダー、国籍等の異なるメンバーにより取締役会のダイバーシティを積極的に進め、多様な専門分野、バックグラウンドを持つ候補者で構成することを方針にしています。この方針に基づき、社外取締役が半数以上を占める任意の諮問委員会である指名委員会にて客観的な立場から取締役候補者の答申を行い、取締役会において候補者を決定しました。独立性の判断は、東京証券取引所が定める独立性基準に基づき判定します。

取締役候補者は次のとおりであります。

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	取締役会への出席状況	候補者属性
1	再任 伊藤 秀二 (満63歳)	代表取締役社長兼CEO	100% (13回/13回)	
2	再任 江原 信 (満61歳)	代表取締役副社長	100% (10回/10回)	
3	再任 菊地 耕一 (満56歳)	専務取締役兼CFO	100% (10回/10回)	
4	再任 茂木 友三郎 (満85歳)	社外取締役	92% (12回/13回)	社外取締役 独立役員
5	再任 高原 豪久 (満58歳)	社外取締役	92% (12回/13回)	社外取締役 独立役員
6	再任 福島 敦子 (満58歳)	社外取締役	92% (12回/13回)	社外取締役 独立役員
7	再任 宮内 義彦 (満84歳)	社外取締役	100% (13回/13回)	社外取締役 独立役員
8	新任 シルビア・ドン Sylvia Dong (満40歳)	—	—	社外取締役 新任候補

(注) 1.各候補者の年齢は、本総会終結時の満年齢となります。

2.各候補者と当社間に特別の利害関係はありません。

3.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。上記の各社外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。

1

いとう しゅうじ
伊藤 秀二

(1957年2月25日生 満63歳)

再任



所有する当社の株式数

72,000株

取締役会への出席状況

100% (13回/13回)

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

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 ジャがりカンパニー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)

■ 取締役候補者の選任理由

1979年より当社グループの一員として製造、販売、経営企画、マーケティングの各分野における豊富な経験により経営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16年になります。

2

えはら まこと
江原 信

(1958年12月24日生 満61歳)

再任



所有する当社の株式数

900株

取締役会への出席状況

100% (10回/10回)

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

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 ジャパンフリトレー(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トレー(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)

■ 取締役候補者の選任理由

海外事業部門の担当、子会社社長、当社副社長として社長補佐を行うことで経営全般に精通しております。

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1年になります。

3 きくち こういち 菊地 耕一 (1963年12月22日生 満56歳)

再任



所有する当社の株式数

500株

取締役会への出席状況

100% (10回/10回)

■ 略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)

- 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・アドバイザー・サービス(株)入社
- 2001年 6月 日本アイ・ビー・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 当社専務取締役兼CFO(現任)

■ 取締役候補者の選任理由

IR、情報システム、コーポレートコミュニケーション、購買部門の担当、当社CFOを歴任し、経営全般に精通しております。

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1年になります。

4 もぎ ゆうざぶろう 茂木 友三郎 (1935年2月13日生 満85歳)

再任

社外取締役

独立役員



所有する当社の株式数

-株

取締役会への出席状況

92% (12回/13回)

■ 略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)

- | | | | |
|-----------|----------------|----------|--|
| 1958年 4月 | キッコーマン(株)入社 | 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) |
| 1979年 3月 | 同社取締役 | 2004年 6月 | キッコーマン(株)代表取締役会長CEO |
| 1982年 3月 | 同社常務取締役 | 2009年 6月 | 当社取締役(現任) |
| 1985年 10月 | 同社代表取締役常務取締役 | 2011年 6月 | キッコーマン(株)取締役名誉会長 |
| 1989年 3月 | 同社代表取締役専務取締役 | 2016年 6月 | 取締役会議長(現任) |
| 1994年 3月 | 同社代表取締役副社長 | | (株)オリエンタルランド取締役(現任) |
| 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) | | |

■ 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11年になります。

5

たかはら
高原たかひさ
豪久

(1961年7月12日生 満58歳)

再任

社外取締役

独立役員



所有する当社の株式数

一株

取締役会への出席状況

92% (12回/13回)

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

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副本部長
 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)

■ 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きたいため、当社社外取締役としての選任をお願いします。

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5年になります。

6

ふくしま
福島あつこ
敦子

(1962年1月17日生 満58歳)

再任

社外取締役

独立役員



所有する当社の株式数

500株

取締役会への出席状況

92% (12回/13回)

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

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)

■ 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します。

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5年になります。

7 みやうち よしひこ
宮内 義彦 (1935年9月13日生 満84歳)

再任 社外取締役 独立役員



■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

- 1960年 8月 日綿實業(株)(現双日(株))入社
- 1964年 4月 オリエン特・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)
- 2019年 10月 ラクスル(株)取締役(現任)

所有する当社の株式数

一株

取締役会への出席状況

100% (13回/13回)

■ 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。

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3年になります。

8 シルビア・ドン
Sylvia Dong (1980年1月22日生 満40歳)

社外取締役 新任候補



■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

- 2002年 7月 UBSインベストメント・バンク入社 アナリスト
- 2006年 9月 ペイン・アンド・カンパニー入社 マネージャー
- 2011年 4月 ペプシコ入社 北米飲料 戦略シニアディレクター
- 2013年 8月 同社北米飲料 レベニューマネジメント シニアディレクター
- 2015年 1月 同社南北米飲料 財務企画&分析 シニアディレクター
- 2016年 7月 同社北米飲料 サプライチェーンファイナンス バイスプレジデント
- 2018年 8月 同社グレーターチャイナCFO
- 2020年 1月 同社 アジアパシフィック シニアバイスプレジデント&CFO (現任)

所有する当社の株式数

一株

取締役会への出席状況

—

■ 社外取締役候補者の選任理由

当社の主要株主であるFRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.(持株比率20.01%)の親会社であるペプシコグループで飲料事業に携われ、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。

第3号議案 監査役1名選任の件

監査役大江修子氏は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。

当社では、監査役会は半数以上の社外監査役から構成され、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つ候補者を監査役会にて決定します。

独立性の判断は、東京証券取引所が定める独立性基準に基づき判定します。

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。

監査役候補者は次のとおりであります。

おおえ ながこ
大江 修子

(1973年5月24日生 満47歳)

再任

社外監査役

独立役員



■ 略歴、当社における地位（重要な兼職の状況）

- 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・狛法律事務所入所
- 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)

■ 社外監査役候補者の選任理由

会社や一般企業法務等に関する高度な専門知識及び幅広い見識により培われた豊富なご経験から、当社経営全般に助言をいただきました。今後は更に重要性が増すコンプライアンスや法務体制の強化にご経験を活かしていただきたいため、当社社外監査役として選任をお願いするものであります。

なお、同氏の当社社外監査役在任期間は本総会終結の時をもって4年になります。

所有する当社の株式数

一株

取締役会への出席状況

100% (13回/13回)

監査役会への出席状況

100% (14回/14回)

- (注) 1. 候補者の年齢は本総会終結時の満年齢となります。
2. 大江修子氏と当社間に特別の利害関係はありません。
3. 同氏は社外監査役候補者であります。
4. 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。上記の監査役候補者の選任が承認された場合、当社は候補者との間で上記と同内容の責任限定契約を継続する予定であります。

第4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。

当社では、監査役会は半数以上の社外監査役から構成され、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つ候補者を監査役会にて決定します。補欠監査役の選任においても同様の方針とプロセスで決定します。

独立性の判断は、東京証券取引所が定める独立性基準に基づき判定します。

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。

またいち よしお
又市 義男

(1949年2月26日生 満71歳)

社外監査役

独立役員



所有する当社の株式数

一株

■ 略歴、当社における地位（重要な兼職の状況）

- 1974年 4月 弁護士登録
- 1974年 4月 久保田法律事務所入所
- 1979年 3月 豪州シドニー所在Freehill, Hollingdale & Page 法律事務所入所
- 1981年 3月 久保田法律事務所入所
- 1986年 4月 鎌田・又市法律事務所(現LTE法律事務所)入所(現任)
- 1987年 6月 米国アトランタ所在Alston & Bird 法律事務所出向
- 2000年 3月 日本マクドナルド(株)(現日本マクドナルドホールディングス(株))監査役

■ 補欠社外監査役候補者の選任理由

企業法務に関する高度な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、当社補欠社外監査役として選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 候補者の年齢は本総会終結時の満年齢となります。
2. 又市義男氏と当社との間に特別の利害関係はありません。
3. 同氏は補欠社外監査役候補者であります。
4. 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5号議案 役員賞与支給の件

当期末時点の取締役3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63百万円を支給いたしたいと存じます。当社ではコミットメント&アカウンタビリティーに基づき、事業の経営状況を適切に示している指標として経常利益を採用し、各事業年度の連結経常利益に対する1.5%の金額を上限として、取締役会の承認によって決議された規程に基づいて算出した支給金額を、客観的な立場の社外取締役が過半数を占める任意の報酬委員会に答申して、取締役会において決定しました。なお、各取締役に対する金額は、取締役会にご一任願いたいと存じます。

第6号議案 取締役及び役付執行役員に対する業績連動型株式報酬制度継続の件

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。）及び当社と委任契約を締結している役付執行役員（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、2017年6月21日開催の第68回定時株主総会及び2019年6月19日開催の第70回定時株主総会において株主の皆様のご承認をいただき、本制度を継続しております。

今般、本制度が対象としておりました3事業年度（2018年3月末日で終了する事業年度から2020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。2021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2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3名、役付執行役員5名です。

2. 本制度における報酬等の額・内容等

本制度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、2021年3月末で終了する事業年度から2023年3月末で終了するまで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、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役位及び業績達成度等に応じて、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。）における業績目標値の達成度に応じて、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。

- ※ 業績目標の達成度を評価する指標は連結売上高、連結営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益等とします。
- ※ 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。）の上限は、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。）。

年間合計ポイント数の上限の算定式は、以下のとおりです。

(年間合計ポイント数の上限の算定式)

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)

本制度の詳細については、第70回定時株主総会招集ご通知「第5号議案 取締役及び役付執行役員等に対する業績連動型株式報酬制度の一部改定の件」ならびに当社2017年5月12日付「業績連動型株式報酬制度の継続及び一部改定に関するお知らせ」及び当社2014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. 当社グループの現況に関する事項

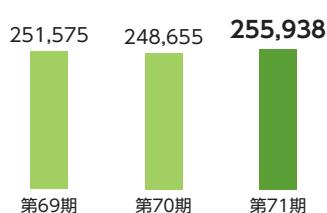
(1) 財産及び損益の状況の推移

当社グループの推移

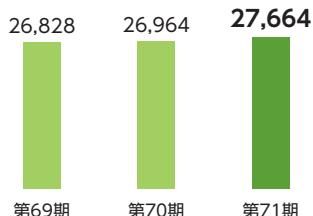
科目	第68期 2017年3月期	第69期 2018年3月期	第70期 2019年3月期	第71期 2020年3月期 (当連結会計年度)
売上高 (百万円)	252,420	251,575	248,655	255,938
営業利益 (百万円)	28,841	26,828	26,964	27,664
経常利益 (百万円)	28,625	26,179	27,432	27,391
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	18,605	17,330	19,429	17,539
1株当たり当期純利益 (円)	139.24	129.72	145.39	131.22
総資産 (百万円)	181,945	192,034	202,750	214,967
純資産 (百万円)	135,056	146,667	160,490	169,632

- (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. 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。
 3. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を第70期の期首から適用しており、第68期以降の総資産の数値につきましては、遡及適用した数値で表示しております。

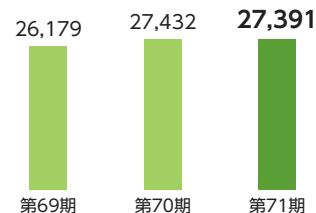
■ 売上高 (百万円)



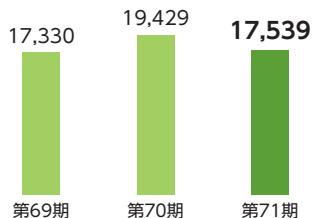
■ 営業利益 (百万円)



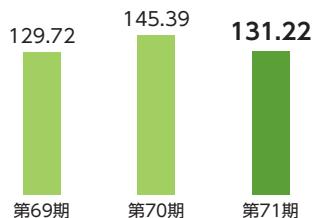
■ 経常利益 (百万円)



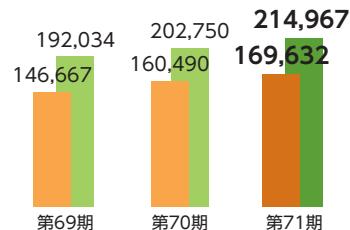
■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



■ 1株当たり当期純利益 (円)



■ 総資産 / ■ 純資産 (百万円)



(2) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度における世界経済は、米中貿易摩擦や中国経済の減速等に加え、2020年に入り世界的な規模に拡大した新型コロナウイルス感染の影響により、先行きの不透明感が急速に強まりました。日本経済は、2019年は緩やかな景気回復基調で推移する中、10月からの消費税率引き上げに伴う消費行動への影響が見られました。その後、年明けからは新型コロナウイルス感染の拡大によるインバウンド需要の大幅な減少に始まり、外出の自粛要請等が企業業績に影響をもたらし始めました。一方で、食品業界においては、外出が制限される中で保存性の高い食品の備蓄や家庭での食品消費が増加する等、消費行動の変化が生じました。このような国内外の情勢から、当社グループにおいても、第4四半期以降、土産用商品等の販売数や直営販売店舗の来客数の減少が見られましたが、家庭での食品消費の強まりに支えられ、当連結会計年度業績には大きな影響はありませんでした。

国内事業においては、物流費や原材料費等のコストの上昇を背景に、当期にスナック菓子の一部商品について価格改定および規格改定を実施しました。また、多様なニーズに応えた新しい食感バリエーションのポテトチップスの新商品を発売する等品揃えの強化を図りました。シリアル食品においては、機能性に着目した新ブランド商品を発売し、新規顧客層の開拓に努めました。また、2020年2月には、甘しょ事業へ参入するために、さつまいもの加工卸売事業および焼き芋等の直営販売事業を行う株式会社ポテトかいつかの株式譲渡契約を締結しました（2020年4月に連結子会社化）。当社グループが強みを有する馬鈴しょ専門性とのシナジー効果により、甘しょ事業の拡大を図っていきます。

海外事業においては、北米、中華圏、英国、インドネシアの重点4地域の収益基盤確立に向け、事業の拡大に注力しました。北米では、スナック菓子の商品開発力の強化とポートフォリオ拡大のため、2019年10月に、スナック菓子の受託製造を行う米国の製菓会社Warnock Food Products, Inc.(以下、Warnock社)を買収しました。中華圏では、Eコマースによるシリアルとスナック菓子の販売促進活動を強化しました。さらに、中国での小売店舗向けの販路拡大を目指し、販売体制の強化とカルビーブランドの一層の浸透を図るために、2020年1月にカルビー（中国）管理限有公司を設立しました。英国では、前期に事業買収したSeabrook Crisps Limitedと既存の英国子会社Calbee（UK）Ltdを統合し、経営基盤を強化するとともにコスト削減効果を追求しました。インドネシアでは、ポテトチップスの販売拡大に向けて新商品を投入しました。

当連結会計年度の売上高は、255,938百万円（前連結会計年度比2.9%増）となりました。営業利益は、27,664百万円（前連結会計年度比2.6%増）となり、営業利益率は前連結会計年度と同等の10.8%となりました。国内において物流費や包材費等のコストが上昇するも、国内スナック菓子の価格改定効果に加えて、国内外の増収効果が増益に貢献しました。経常利益は、為替差損445百万円等により27,391百万円（前連結会計年度比0.1%減）となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、国内外の設備等の減損損失1,639百万円を計上したことにより17,539百万円となり、加えて前期に連結子会社の株式譲渡による関係会社株式売却益2,378百万円を特別利益に計上していたことから、前連結会計年度比9.7%減となりました。

事業別の状況

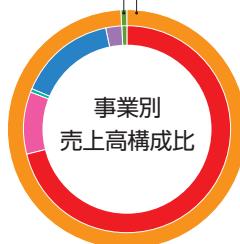
主要な事業内容

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及びシリアル食品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、人々の健やかなく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。

その他事業 0.7%

食品製造販売事業 99.3%



■ 国内スナック菓子	71.2%
■ 国内シリアル食品	9.8%
■ 国内その他食品	0.6%
■ 海外スナック菓子	15.2%
■ 海外シリアル食品	2.5%

食品製造販売事業 売上高 **254,092**百万円 前連結会計年度比3.3%増

■ **国内スナック菓子** **182,086**百万円 (前連結会計年度比0.9%増)

● ポテト系スナック

ポテト系スナックの売上高は、133,654百万円(前連結会計年度比0.4%増)となりました。ポテトチップスは当期に実施した価格改定の影響から、主に「うすしお味」等の定番品の売上が減少するも、価格改定を行わなかった「ポテトチップスギザギザ」等の売上が増加しました。また、食感バリエーションを展開したポテトチップスの新商品「クランチポテト」や「シンポテト」等の品揃えを強化したことも売上に貢献しました。じゃがりこは、「じゃがりこ サラダ」等の定番品の売上は好調に推移したものの、前期に全国発売を開始した「とうもりこ」「えだまりこ」の売上が減少しました。Jagabee/じゃがポックルは、前連結会計年度に比べ減収となりました。「Jagabee」の売上不振に加え、第3四半期まで売上拡大してきた土産用商品の「じゃがポックル」が、新型コロナウイルス感染拡大によるインバウンド需要の減少等の影響を受け、当第4四半期に急減速し、売上減少に転じました。

● 小麦系スナック

小麦系スナックの売上高は、21,663百万円(前連結会計年度比4.3%増)となりました。ポテトチップスの価格改定影響により需要が増加したことに加えて、当第4四半期に実施した「かっぱえびせん」の商品リニューアルが功を奏し、前連結会計年度に比べ増収となりました。

● 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、15,651百万円(前連結会計年度比1.5%減)となりました。ギャレットポップコーンショップスのライセンス契約終了の影響により、前連結会計年度に比べ減収となりました。

● その他スナック

その他スナックの売上高は、11,116百万円(前連結会計年度比3.2%増)となりました。主に個食サイズの「miino(ミーノ)」の売上が伸長し、前連結会計年度に比べ増収となりました。



● クランチポテト

● じゃがりこ



● かっぱえびせん

● miino(ミーノ)



■ 国内シリアル食品 25,157百万円 (前連結会計年度比5.6%増)

国内シリアル食品の売上高は、国内消費向け、中華圏の小売店舗向けともに伸長し、前連結会計年度に比べ増収となりました。国内消費向けは、「フルグラ糖質オフ」の販売が好調に継続する中、当第4四半期においては新型コロナウイルス感染拡大に伴う外出自粛要請等により消費行動の変化が見られ、保存性の高い食品として「フルグラ」定番品の需要が増加しました。また、新ブランドの栄養機能食品「Granola+ (グラノーラプラス)」等の新商品が売上に貢献しました

■ 国内その他食品 1,380百万円 (前連結会計年度比7.4%増)

■ 海外スナック菓子 38,998百万円 (前連結会計年度比10.9%増)

■ 海外シリアル食品 6,469百万円 (前連結会計年度比22.5%増)

海外においては、重点4地域（北米、中華圏、英国、インドネシア）を中心に各国でスナック菓子の製造・販売およびシリアル食品の販売を行っています。

・北米の売上高は、10,576百万円（前連結会計年度比6.4%増）となりました。豆系スナック菓子「Harvest Snaps」は需要低調により減収となったものの、買収したWarnock社が2019年11月より新たに連結範囲に加わったことにより、前連結会計年度に比べ増収となりました。

・中華圏の売上高は、12,771百万円(前連結会計年度比12.6%増)となりました。Eコマースによるシリアル食品の「フルグラ」や「じゃがポックル」等のスナック菓子の販売がEコマースにより拡大したことから、前連結会計年度に比べ増収となりました。

・英国の売上高は、6,047百万円(前連結会計年度比44.2%増)となりました。2018年10月に事業買収したSeabrookブランドのポテトチップスが売上に貢献し、前連結会計年度に比べ大幅に増収となりました。

・インドネシアの売上高は、4,351百万円(前連結会計年度比12.9%増)となりました。主にフラットタイプのポテトチップス新商品「Japota」が売上に貢献し、前連結会計年度に比べ増収となりました。

・その他の地域の売上高は、11,721百万円(前連結会計年度比5.3%増)となりました。主として豪州での「Harvest Snaps」の販売が拡大し、前連結会計年度に比べ増収となりました



● グラノーラプラス

● Harvest Snaps



● Japota

● フルグラ



その他事業 売上高 1,846百万円 前連結会計年度比28.7%減

その他事業には、主に物流事業、販売促進ツール関連事業が含まれています。2018年9月に販売促進ツール関連事業を行う連結子会社の全株式を譲渡したことから、前連結会計年度に比べ減収となりました。

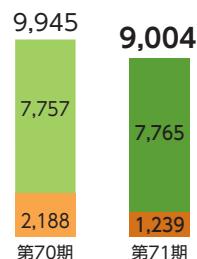
(3) 資金調達の状況

特筆すべき資金調達はありません。

(4) 設備投資の状況

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9,004百万円(国内事業：7,765百万円、海外事業：1,239百万円)となりました。国内事業に係る設備投資の主たる内容は、「ジャガポックル」の製造ラインの増設であります。

■ 設備投資額 (百万円)
■ 国内 ■ 海外



(5) 事業の譲渡、吸収分割又は新設分割の状況

該当する事項はありません。

(6) 他の会社の事業の譲受けの状況

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状況

当社の連結子会社であるCalbee (UK) Ltdは、Seabrook Crisps Limitedを含む同社の連結子会社Pacific Shelf 1809 Limited 以下4社を2020年1月1日付で吸収合併し、Calbee Group (UK) Ltdへ会社名を変更しました。

(注)吸収分割につきましては、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状況

当社の連結子会社であるCalbee America Inc.は、米国の製菓会社Warnock Food Products, Incの事業を買収することを目的として、同社の発行済株式の80%を取得する株式売買契約書を締結し、2019年10月25日付で株式を取得しました。

(9) 対処すべき課題

【2030ビジョン】

カルビーの企業理念、グループビジョン、及びコーポレートメッセージを基礎として、中長期に見た事業環境に鑑み、当社グループは2030年の目指す姿として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。」を制定しました。海外市場と新たな食領域を成長の軸として確立し、海外売上高比率40%超、新規食領域売上比率20%超を目指します。



【中期経営計画(2020年3月期～2024年3月期)】

当社グループは、2030ビジョンの実現に向けて、中期経営計画を策定しました。「次世代へ続く成長への変革と挑戦」を基本方針とし、事業環境の変化に対応した基盤作りを通して、変革と挑戦による持続的成長を実現します。中期経営計画の6つの重点課題は次ページに記載の通りです。

	中期経営計画 経営目標	第71期 2020年3月期 (当連結会計年度)
連結売上高	3,100億円	2,559億円
連結営業利益	400億円	276億円
ROE	12%	11.1%
国内営業利益率	15%	12.6%
海外売上高	800億円	454億円

【事業継続 直面する課題】

直面する外部環境の課題として、新型コロナウイルスの影響が挙げられます。

当社グループではお客様、取引先及び社員の安全第一を考え行動します。感染防止策の徹底と衛生用品の確保、多くのお客様にお集まりいただくイベントの休止、テレワーク等を活用した勤務等の対応をいたします。

主要原材料の調達確保と供給体制の維持に努めることで、事業への影響低減を図ります。

【国内既存事業】

国内スナック・シリアル事業で新たな価値の創出と高収益を実現します。スナック事業を革新し、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しながら、同時に収益性の向上を図ります。また、お菓子に留まらない、おいしさ・楽しさ・健やかさを提供する軽食を提案するとともに、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を展開します。さらにシリアル事業の拡大に向け、ブランドの強化に加え、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」を展開します。さらに、これらを支える事業基盤の強化のため、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とより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していきます。

【海外事業】

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、この地域での収益基盤を確立します。市場特性に合わせながらカルビーブランドの浸透を図るとともに、各市場での販路を拡大し、事業基盤の強化・効率化を進めます。さらに、カルビーの加工技術を活かし、外部資源も柔軟に活用しながら、スナック・シリアル以外の新しい商品ラインアップを展開します。

【新規事業】

新たな食領域での事業の確立に挑戦します。まず、馬鈴しょ素材による事業領域の拡大を進めるなど、素材起点での新事業を確立します。また、素材を活かす独自の加工技術を開発します。さらに、新たな収益獲得モデルとして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新たな食領域での事業創出に挑戦します。

【経営基盤】

グローバル経営と持続的成長を支える基盤の強化を図ります。分権化を進め自立的実行力による全員活躍とマネジメント人材の育成強化を進めます。またグローバル経営に向けたガバナンスやIT人材を強化します。さらに、働き方改革の深化を進めるとともに、女性活躍推進によるダイバーシティ経営のみならず、個々の従業員の能力を最大限活かすインクルージョンを推進します。また、研究開発の機能強化と拠点最適化を進め、オープンイノベーションを活用し、顧客の要望に機動的に対応する商品開発の仕組みを構築します。

【社会共創】

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に向け、様々な取組みを実行します。当社事業にとって重要な要素である農産物原料調達において、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、農業活動への支援を行います。また、人々の健やかな暮らしの実現のために、食育活動などの活動を通じて顧客との継続的関係の深化を図ります。さらに、地域社会への貢献を軸とした社会貢献活動を推進します。また、温室効果ガスの排出量削減や、商品の賞味期限延長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組みを推進します。

【ペプシコとの連携強化】

当社グループと、ペプシコの両社のもつ事業基盤やリソースを活用し、次のような事業提携の検討を進めます。国内ではフリトレブランドの販売を強化し、また海外ではペプシコの販売網を活用します。さらに、持続可能社会の取り組みに向けた情報共有と技術連携を図ります。

(10) 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
カルビーロジスティクス株式会社	20百万円	100%	貨物運送業、倉庫業
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
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
Warnock Food Products, Inc	100千US\$	80%	各種菓子、食料品類の製造販売
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
カルビー（杭州）食品有限公司	8百万中国元	100%	各種菓子、食料品類の販売
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
Calbee Group (UK) Ltd	45百万ポンド	100%	各種菓子、食料品類の製造販売
PT. Calbee-Wings Food	635,518百万 インドネシアルピア	50%	各種菓子、食料品類の製造販売
Hитай-Calbee Co., Ltd.	24,100百万ウォン	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
Calbee Australia Pty Limited	2,800千AU\$	100%	各種菓子、食料品類の販売

(11) 主要な営業所及び工場(2020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・首都圏第二支店(東京都新宿区)、首都圏第三支店(東京都新宿区及び宇都宮市)、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)、京都工場(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、中国、香港、英国、インドネシア、韓国、タイ、シンガポール、オーストラリア

(ご参考) 主要な生産拠点 ※ ()内は国・地域

海外



日本



※協力工場

(12) 従業員の状況(2020年3月31日現在)

① 当社グループの従業員の状況

従業員数	前連結会計年度末比増減
4,053名	290名増

- (注) 1. 従業員数は、当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループ外から当社グループ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3,142名おります。

② 当社の従業員の状況

区分	従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
男性	1,086名	19名増	41.7歳	16.0年
女性	679名	11名増	38.0歳	14.3年
合計または平均	1,765名	30名増	40.3歳	15.3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1,950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。

③ 女性管理職の状況

2020年4月1日現在の女性管理職比率は以下のとおりであります。

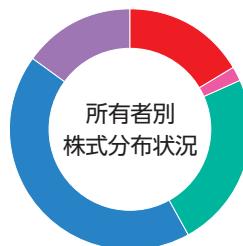
女性管理職比率	20.4%
---------	-------

(13) 主要な借入先(2020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. 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 133,929,800株
(自己株式数 911株を含む)
- (3) 株主数 28,467名
- (4) 大株主



■ 金融機関	17.0%
■ 証券会社	2.1%
■ 国内法人	21.4%
■ 外国法人等	44.3%
■ 個人・その他	15.2%
■ 自己株式	0.0%

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	20.01%
一般社団法人幹の会	18,940千株	14.14%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	6,313千株	4.71%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	4,233千株	3.16%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	2,329千株	1.74%
カルビー従業員持株会	2,121千株	1.58%
鳥越製粉株式会社	1,936千株	1.45%
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	1,862千株	1.39%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	1,862千株	1.39%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,732千株	1.29%

(注) 1. 持株比率は、自己株式911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67,290株及び「役員報酬BIP信託口」が所有する186,300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8,000株増加しております。

Ⅲ. 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の氏名等

(2020年3月31日現在)

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役社長	伊藤 秀二	CEO
代表取締役副社長	江原 信	
専務取締役	菊地 耕一	CFO
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	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
取締役	宮内 義彦	オリックス(株)シニア・チェアマン ラクスル(株)社外取締役
取締役	アン・ツェ	ペプシコ・グレートチャイナ シニアバイスプレジデント & ゼネラルマネージャ
常勤監査役	出村 泰三	
監査役	石田 正	
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、高原豪久氏、福島敦子氏、宮内義彦氏、及びアン・ツェ氏は、社外取締役であります。
2. 出村泰三氏、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、高原豪久氏、福島敦子氏、宮内義彦氏、及び監査役出村泰三氏、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. 監査役出村泰三氏は証券アナリストとして食品業界を中心に専門知識及び見識を有しており、財務及びIRに関する相当程度の知見を有するものであります。同石田正氏は公認会計士の資格を有しており、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。同大江修子氏は弁護士資格を有しており、法務に関する相当程度の知見を有するものであります。
5. 当事業年度中の会社役員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取締役
2019年6月19日開催の第70回定時株主総会において、江原信氏、菊地耕一氏、及びアン・ツェ氏が取締役に選任され、就任いたしました。
- ②当事業年度中に退任した取締役
社外取締役ウェイウェイ・ヤオ氏は2019年6月19日開催の第70回定時株主総会終結の時をもって退任いたしました。なお、同氏の在任期間中における重要な兼職の状況は、ペプシコ・アジア・パシフィック シニアバイスプレジデント&ビジネスユニット ゼネラル マネージャであります。

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。

2020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
常務執行役員	井本 朗	生産カンパニー プレジデント 生産本部、技術本部、S C M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
常務執行役員	田崎 一也	セールス&マーケティングカンパニー プレジデント 東日本営業本部、西日本営業本部、広域事業本部、マーケティング本部 (株)カルナック、(株)ソシオ工房 担当 兼 営業本部 本部長 兼 C V S 事業本部 本部長 兼 ダイレクトカスタマーマーケティング事業部 事業部長
常務執行役員	中村 一浩	研究開発本部 担当 兼 カルビーポテト(株)代表取締役社長
常務執行役員	武田 雅子	CHRO (Chief Human Resource Officer) 兼 人事総務本部 本部長
常務執行役員	笹 啓英	海外カンパニー プレジデント 兼 中国総代表
執行役員	中野 真衣	品質保証本部 本部長
執行役員	石垣 薫	CRO (Chief Risk Officer) 兼 法務・リスク統括本部 本部長
執行役員	見目 泰彦	新規事業本部 本部長
執行役員	岡藤由美子	I R 本部 本部長 兼 サステナビリティ推進室 室長
執行役員	江口 聡	経営企画本部 本部長
執行役員	早川 知佐	財務経理本部 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	遠藤英三郎	研究開発本部 本部長
執行役員	松本 知之	マーケティング本部 本部長
執行役員	酒井 広	生産本部 本部長
執行役員	小泉 貴紀	海外カンパニー CBO (Chief Branding Officer)
執行役員	小林 徹也	海外カンパニー アジア・大洋州総代表
執行役員	森岡貞一郎	海外カンパニー インドネシア代表 兼 Calbee-Wings Food CEO
執行役員	後藤 綾子	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
執行役員	石辺 秀規	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
執行役員	安藤 國行	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
執行役員	大野 憲一	技術本部 本部長
執行役員	松元 久志	生産カンパニー S C M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

(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 (名)	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			
			基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	退職慰労金
取締役	9	361	217	63	48	31
うち社外取締役	6	72	72	—	—	—
監査役	3	58	58	—	—	—
うち社外監査役	3	58	58	—	—	—
合計	12	420	276	63	48	31
うち社外役員	9	130	130	—	—	—

- (注) 1. 上記の取締役及び監査役の支給人員には、2019年6月19日開催の第70回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名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株式給付引当金繰入額48百万円が含まれております。
3. 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31百万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

氏名	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			
		基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	退職慰労金
伊藤 秀二	122	60	25	23	12

(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) (株)フジ・メディア・ホールディングス (株)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。
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 ヒューリック(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。
取締役	宮内 義彦	オリックス(株) ラクスル(株)	シニア・チェアマン 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。
取締役	アン・ツェ	ペプシコ	グレーターチャイナ シニアバイスレジデント & ゼネラルマネージャー	ペプシコは、当社株式数の20.01%を保有する大株主FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.の親会社であり、戦略的提携契約を締結しております。
監査役	出村 泰三			
監査役	石田 正			
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)2019年6月19日をもって取締役を退任したウェイウェイ・ヤオ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、以下の通りであります。

氏名	兼職先	当該他の法人等との関係
ウェイウェイ・ヤオ	ペプシコ	ペプシコは、当社株式数の20.01%を保有する大株主FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.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12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。	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12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。	92%
社外取締役	福島 敦子	当事業年度開催の取締役会13回中12回に出席し、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。	92%
社外取締役	宮内 義彦	当事業年度開催の取締役会13回のすべてに出席し、日本を代表する多角的金融サービス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。	100%
社外取締役	アン・ツェ	2019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、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、適宜発言を行っております。	100%
社外監査役	出村 泰三	当事業年度開催の取締役会13回のすべてに出席し、食品業界に関する証券ア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。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	石田 正	当事業年度開催の取締役会13回中12回に出席し、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回中13回に出席し、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 92% 監査役会 93%
社外監査役	大江 修子	当事業年度開催の取締役会13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、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%

(注) 2019年6月19日をもって取締役を退任したウェイウェイ・ヤオ氏は在任期間中開催の取締役会3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。

本事業報告中の記載金額は表示単位未満を切り捨て、比率については四捨五入としております。

連結計算書類

連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	第71期 2020年3月31日現在
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	42,909
受取手形及び売掛金	29,718
有価証券	30,653
たな卸資産	11,205
その他	5,219
貸倒引当金	△7
流動資産合計	119,699
固定資産	
有形固定資産	71,718
建物及び構築物	27,983
機械装置及び運搬具	29,604
工具、器具及び備品	905
土地	11,270
リース資産	446
建設仮勘定	1,508
無形固定資産	13,034
のれん	10,953
その他	2,080
投資その他の資産	10,515
投資有価証券	1,744
長期貸付金	180
繰延税金資産	4,826
退職給付に係る資産	2,061
その他	1,703
貸倒引当金	△1
固定資産合計	95,267
資産合計	214,967

科目	第71期 2020年3月31日現在
負債の部	
流動負債	
支払手形及び買掛金	9,889
短期借入金	871
リース債務	134
未払金	7,301
未払法人税等	4,657
賞与引当金	4,581
役員賞与引当金	119
株式給付引当金	83
その他	8,995
流動負債合計	36,633
固定負債	
リース債務	325
繰延税金負債	367
役員退職慰労引当金	330
役員株式給付引当金	172
退職給付に係る負債	6,908
資産除去債務	527
その他	70
固定負債合計	8,701
負債合計	45,334
純資産の部	
株主資本	
資本金	12,046
資本剰余金	4,779
利益剰余金	148,565
自己株式	△933
株主資本合計	164,457
その他の包括利益累計額	
その他有価証券評価差額金	129
為替換算調整勘定	△833
退職給付に係る調整累計額	△511
その他の包括利益累計額合計	△1,215
非支配株主持分	6,390
純資産合計	169,632
負債純資産合計	214,967

(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71期	
	2019年4月1日から2020年3月31日まで	
売上高		255,938
売上原価		140,852
売上総利益		115,086
販売費及び一般管理費		87,422
営業利益		27,664
営業外収益		
受取利息	112	
受取配当金	42	
持分法による投資利益	11	
その他	434	600
営業外費用		
支払利息	90	
持分法による投資損失	2	
為替差損	445	
減価償却費	122	
たな卸資産評価損	32	
その他	180	873
経常利益		27,391
特別利益		
固定資産売却益	9	
投資有価証券売却益	1	
助成金受入益	277	
業務委託契約解約損戻入益	137	
その他	3	429
特別損失		
固定資産売却損	50	
固定資産除却損	221	
減損損失	1,639	
投資有価証券評価損	18	
その他	147	2,077
税金等調整前当期純利益		25,743
法人税、住民税及び事業税	8,925	
法人税等調整額	△394	8,531
当期純利益		17,212
非支配株主に帰属する当期純損失		△327
親会社株主に帰属する当期純利益		17,539

(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。

計算書類

貸借対照表

(単位:百万円)

科目	第71期 2020年3月31日現在
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	34,536
売掛金	22,043
有価証券	28,999
商品及び製品	3,207
仕掛品	470
原材料及び貯蔵品	2,883
前渡金	112
前払費用	463
短期貸付金	3,694
未収入金	442
その他	332
貸倒引当金	△409
流動資産合計	96,777
固定資産	
有形固定資産	47,238
建物	15,816
構築物	942
機械及び装置	20,190
車両運搬具	49
工具、器具及び備品	341
土地	9,355
リース資産	103
建設仮勘定	437
無形固定資産	1,721
ソフトウェア	1,325
その他	395
投資その他の資産	53,267
投資有価証券	1,513
関係会社株式	35,659
長期貸付金	7,601
前払年金費用	1,980
差入保証金	1,089
繰延税金資産	5,295
その他	128
貸倒引当金	△1
固定資産合計	102,227
資産合計	199,004

科目	第71期 2020年3月31日現在
負債の部	
流動負債	
買掛金	8,390
短期借入金	10,926
リース債務	73
未払金	5,677
未払費用	5,307
未払法人税等	3,558
未払消費税等	201
預り金	140
賞与引当金	3,915
役員賞与引当金	65
株式給付引当金	83
その他	0
流動負債合計	38,341
固定負債	
リース債務	22
長期未払金	12
長期預り金	32
退職給付引当金	4,661
役員退職慰労引当金	246
役員株式給付引当金	172
資産除去債務	330
固定負債合計	5,477
負債合計	43,819
純資産の部	
株主資本	
資本金	12,046
資本剰余金	11,614
資本準備金	11,613
その他資本剰余金	0
利益剰余金	132,350
利益準備金	101
その他利益剰余金	132,249
製品開発積立金	300
固定資産圧縮積立金	600
別途積立金	38,992
繰越利益剰余金	92,356
自己株式	△933
株主資本合計	155,077
評価・換算差額等	
その他有価証券評価差額金	107
評価・換算差額等合計	107
純資産合計	155,185
負債純資産合計	199,004

(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71期	
	2019年4月1日から2020年3月31日まで	
売上高		197,658
売上原価		110,017
売上総利益		87,640
販売費及び一般管理費		63,270
営業利益		24,370
営業外収益		
受取利息	261	
受取配当金	66	
雑収入	260	587
営業外費用		
支払利息	41	
為替差損	345	
減価償却費	92	
雑損失	44	524
経常利益		24,433
特別利益		
固定資産売却益	2	
投資有価証券売却益	1	
助成金受入益	277	
その他	3	284
特別損失		
固定資産売却損	19	
固定資産除却損	204	
減損損失	93	
関係会社株式評価損	874	
店舗閉鎖損失	136	
貸倒引当金繰入額	4	
その他	18	1,351
税引前当期純利益		23,366
法人税、住民税及び事業税	7,344	
法人税等調整額	△189	7,155
当期純利益		16,210

(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。

独立監査人の監査報告書

2020年5月12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

東京事務所

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 ㊞

監査意見

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2019年4月1日から2020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。

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、全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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による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て、監査報告書にお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。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子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

2020年5月12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

東京事務所

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

監査意見

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2019年4月1日から2020年3月31日までの第71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（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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等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等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による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て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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、2019年4月1日から2020年3月31日までの第71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、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使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、取締役及び使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、取締役及び使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」（2005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。

2020年5月13日

カルビー株式会社 監査役会

常勤監査役（社外監査役）	出村 泰 三	㊟
社外監査役	石田 正	㊟
社外監査役	大江 修子	㊟

以上

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、環境対策部門が中心となって、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・役付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。役付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指名委員会・報酬委員会の設置

議長を社外取締役とし、社外取締役を含む取締役で構成する任意の諮問委員会、指名委員会・報酬委員会を設置し、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。

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

株主総会 会場ご案内図

日時 2020年6月24日(水曜日) 午前10時(受付開始:午前9時)

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」



スマートフォンやタブレット端末から右記の
二次元コードを読み取るとGoogleマップ
にアクセスいただけます。



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。