

第73回 定時株主総会 招集ご通知

掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビー株式会社 証券コード：2229

開催
日時

2022年6月22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」

■ ご来場自粛のお願い

ソーシャルディスタンス確保のため、当日の定時株主総会会場の座席間隔を広く取らせていただきます。ご用意できる座席数が限られており、ご入場いただけない場合もございますため、ご来場は極力お控えいただけますようお願い申し上げます。

- インターネット等、または書面（郵送）による議決権の事前行使をお願い申し上げます。
- 本定時株主総会はインターネットによるライブ配信を行いますので、当日のご来場に代えて、インターネットでのご視聴をお願い申し上げます。
- 事前のご質問を株主総会ライブ配信ウェブサイトで受け付けます。
- ご来場された株主の皆様へのお土産の配布は取り止めさせていただきます。
- 一部の役員はリモートでの出席となり、当日来場しない場合がございます。

行使期限 2022年6月21日(火曜日)午後5時

議案および参考事項

- 第1号議案 剰余金の配当の件
- 第2号議案 定款一部変更の件
- 第3号議案 取締役8名選任の件
- 第4号議案 監査役2名選任の件
- 第5号議案 補欠監査役1名選任の件
- 第6号議案 役員賞与支給の件
- 第7号議案 退任監査役への退職慰労金贈呈の件

目次

株主の皆様へ	1
第73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
インターネットによるライブ配信についてのご案内	5
株主総会参考書類	8
事業報告	21
連結計算書類	41
計算書類	43
監査報告書	45

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。

また新型コロナウイルス感染症により多大なる影響を受けておられる方々に対しまして、心よりお見舞い申し上げますとともに、感染拡大防止にご尽力されている医療関係者をはじめとする皆様に深く感謝申し上げます。

2022年6月22日(水曜日)に第73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。

2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延から経済活動が徐々に回復する中でサプライチェーンが混乱し、期末にかけては地政学的情勢によりエネルギーや原材料価格が大幅に高騰、さらには原料ばれいしょの収量減にも直面するなど、企業活動に大きな影響がもたらされた一年でした。現在、中期経営計画(2020年3月期から2024年3月期の5カ年)の下、機動的に価格・規格改定を行うなど、国内事業の持続的成長、海外市場での収益基盤の確立に注力しました。さらに新たな食領域へも挑戦するなど、企業変革に取り組んでおります。

長期化する新型コロナウイルスの影響や社会環境の変化を受けて、人々の価値観やライフスタイルは大きく変わり、お客様の課題やニーズも変容しています。その中で、ステークホルダーの皆様との共創により、食を通じた課題解決を図り、さらには社会・環境課題を解決する「社会的価値」と事業成長につながる「経済的価値」を両立することで、持続可能な社会の実現を目指したいと考えています。

カルビーグループは、新たな食の未来を創造する企業を目指し、全社一丸となっ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。

2022年5月31日



代表取締役社長 兼 CEO

伊藤 秀二

第73回 定時株主総会招集ご通知

■ 日時 2022年6月22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」

- *本定時株主総会はインターネットによるライブ配信を行いますので、当日はご来場に代えて、インターネットでの視聴をお願い申し上げます。
- *ライブ配信をご覧いただくことは、会社法上、株主総会への出席とは認められておりませんので、ご視聴中に議決権の行使を行っていただくことはできません。
- *議決権につきましては、後述の株主総会参考書類をご検討のうえ、**2022年6月21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)によりご行使用いただけ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。
- *議決権行使書面において、各議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

■ 会議の目的事項 **報告事項** 1.第73期(2021年4月1日から2022年3月31日まで)事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2.第73期(2021年4月1日から2022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	定款一部変更の件
第3号議案	取締役8名選任の件
第4号議案	監査役2名選任の件
第5号議案	補欠監査役1名選任の件
第6号議案	役員賞与支給の件
第7号議案	退任監査役への退職慰労金贈呈の件

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

事業報告の「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および当該体制の運用状況」、連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」、および計算書類のうち「株主資本等変動計算書」「個別注記表」につきましては法令および当社定款第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。なお、監査役および会計監査人が監査した事業報告、連結計算書類および計算書類は、本招集ご通知に記載の各書類のほか、上記の当社ホームページに掲載の事項となります。

◎当日ご出席の際は、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。

◎株主総会参考書類並びに事業報告、計算書類およ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

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 2022年6月21日(火曜日)午後5時まで

パーソナルコンピュータやスマートフォン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およ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、次頁に記載のお問い合わせ先にご照会ください。



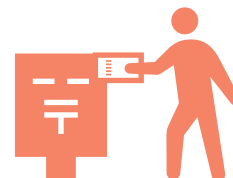
スマートフォンをご利用の株主様

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 2022年6月21日(火曜日)午後5時到着分まで

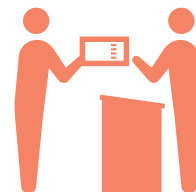
同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、上記行使期限までに当社株主名簿管理人に到着するようご返送ください。



株主総会にご出席いただく場合

開催日時 2022年6月22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。



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

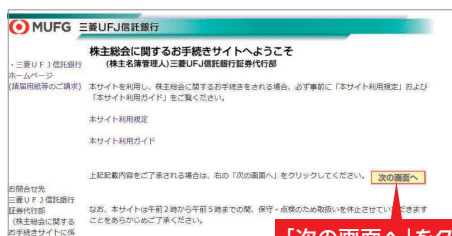
議決権行使ウェブサイト

<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。

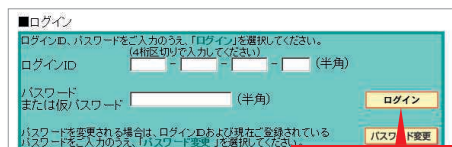


1. 議決権行使ウェブサイトへアクセスする



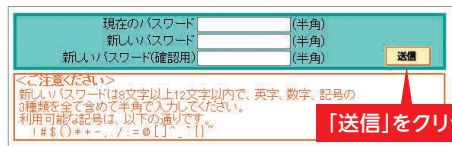
「次の画面へ」をクリック

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」および「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

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およ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い合わせ先
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

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

インターネットによるライブ配信についてのご案内

当社の株主総会の様子をご自宅等からでもご覧いただけるよう、以下のとおり株主様向けにインターネットによるライブ配信を行います。

1. 配信日時

2022年6月22日(水曜日) 午前10時から株主総会終了時刻まで

※ ライブ配信ウェブサイトは、開始時刻30分前の午前9時30分頃に開設予定です。

2. ご視聴の方法

(1) パソコンまたはスマートフォン等で以下のURLを直接ご入力いただくか、QRコードを読み込むかの方法により、視聴用ウェブサイトへのアクセスをお願いいたします。

視聴用
ウェブサイトURL

<https://2229.ksoukai.jp>



(QRコード)

(2) 視聴用ウェブサイトへのアクセス完了後、画面の案内に従い、以下のIDおよびパスワードのご入力をお願いいたします。

カルビー株式会社
第73回定時株主総会
日時：2022/06/22 10:00 (09:30 開場)

ID *
/パスワード *

ID (株主番号)/パスワード (郵便番号に関するお問い合わせ先)
三重/伊勢北陸銀行株式会社
三重支店 (株主総会専用)
9時から株主総会終了まで
Tel:0120-232-711

ログイン

ID：議決権行使書用紙に記載されている「株主番号」(8桁の半角数字)
※議決権行使書を投函する前に、必ずお手元にお控えください。

パスワード：2022年3月末(基準日)時点における
株主名簿上のご登録住所の「郵便番号」
(ハイフンを除く7桁の半角数字)

3. ご視聴に関する留意事項

- (1) やむを得ない事情により、ライブ配信を行うことができなくなる可能性があります。その場合は、当社ウェブサイト(<https://www.calbee.co.jp/ir/stock/meeting/>)にてお知らせいたします。
- (2) **ライブ配信をご覧いただくことは、会社法上、株主総会への出席とは認められないため、議決権の行使やご質問を含めた一切のご発言を行っていただくことはできません。議決権につきましては、3頁から4頁にてご案内の方法により事前に行ってくださいますようお願い申し上げます。**
- (3) ご視聴は、株主様ご本人のみに限定させていただきます。
- (4) ライブ配信の撮影・録画・録音・保存およびSNS等での公開等は、固くお断りいたします。
- (5) インターネットの通信環境等により、映像および音声の乱れ、配信の中断等の不具合が生じる場合がございますので、ご了承ください。
- (6) ご使用の機器やネットワーク環境によっては、ご視聴いただけない場合がございます。
- (7) 視聴用ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料金、通信料金等)は、株主様のご負担となります。

4. 株主総会へご出席される株主様へのご案内

ライブ配信用の会場の撮影につきましては、株主様のプライバシー等に配慮し、スクリーン映像および役員席付近のみとさせていただきますが、やむを得ずご出席の株主様が映り込んでしまう場合がございます。ご了承ください。

【コールセンター開設期間とお問い合わせ先電話番号のご案内】

ライブ配信に関するお問い合わせ

株式会社ブイキューブ

03-4503-6543

受付時間

株主総会当日(2022年6月22日水曜日)午前9時から株主総会終了時刻まで

株主番号・郵便番号に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社

0120-232-711 (通話料無料)

議決権行使書
OOOO株式会社 御中
株主総会日 議決権の数 個

議案	原案に対する賛否	
第○号	賛	否
第○号	賛	否
第○号	賛	否

基票日現在のご所有株式数 _____ 株

※議決権の数は1単位ごとに1個となります。

お願い

- 当日株主総会にご出席の際は、議決権行使書用紙を念のためお持ちください。
- 当日ご出席されない場合は、以下のいずれかの方法によりお早めに議決権を行ってください。
 - 議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、ご返送いただく方法
 - スマートフォンでログイン用QRコードを読み取るか、ウェブサイト (<https://evote.tr.mufg.jp/>) に以下のID、パスワードにてログイン後、議決権を行ってください

株主番号(ID)

ログインID
5432-9876-2358
株主番号(8桁)

郵便番号(パスワード)※
○○○-××××
△△市□□区1-2-3
○○○様

（ご注意）
当社は、議決権行使書用紙の表示がない場合は、賛否の意思表示があったものとしてお取扱いいたします。

ログイン用QRコード
ログインID
5432-9876-2358-DPS
パスワード * 株主番号(8桁)
123456

OOOO株式会社

00000 <9000000812345425030 > *123412<12345499999991306100123000+12345678901234+11111123

※ パスワードは、議決権行使書用紙に記載の郵便番号とは異なる場合がございます。(2022年3月末(基準日)以降の住所変更や、議決権行使書用紙送付先をご指定いただいている場合等の情報は反映されておりませんので、恐れ入りますが、基準日時点の株主様ご本人のご登録郵便番号をご入力ください。日本国内非居住者の方につきましては、常任代理人のご指定がある場合は、当該代理人の郵便番号をご入力ください。)

事前のご質問を株主総会ライブ配信ウェブサイトで受け付けます

1. 視聴用ウェブサイトでログイン後、画面に表示されている「事前質問を行う」ボタンをクリックください。
(視聴用ウェブサイトへのアクセス、ログイン方法は、5ページ～6ページをご覧ください)
2. 「事前質問を行う」画面に切り替わった後、ご質問等の必要事項をご入力の上、「次へ」ボタンを押してください。



3. 確認画面に切り替わった後、ご質問内容をご確認いただき、「申し込む」ボタンを押してください。



4. 「質問を申し込みました」画面に切り替わりましたら、ご質問を受け付けましたので、「閉じる」ボタンを押して終了ください。



受付期間

本招集ご通知到着から2022年6月12日(日)午後5時まで

事前質問受付に関する留意事項

- (1) 受付期間外になりますと事前質問の投稿はできなくなります。受付期間内でお早めの送信をお願いいたします。
- (2) 送信回数はお一人様3回まで、文字数は300文字以内での送信をお願いします。
- (3) 事前にご登録いただいた質問のうち、**多くの株主の皆様に関心が高いと思われるものについて、株主総会当日に回答**させていただく予定です。
なお、**いただいたご質問すべてに必ず回答することをお約束するものではありません。**また、回答に至らなかったご質問への個別の対応はいたしかねますので、あらかじめご了承ください。これらのご質問につきましては、貴重なご意見として今後の参考にさせていただきます。

第1号議案 剰余金の配当の件

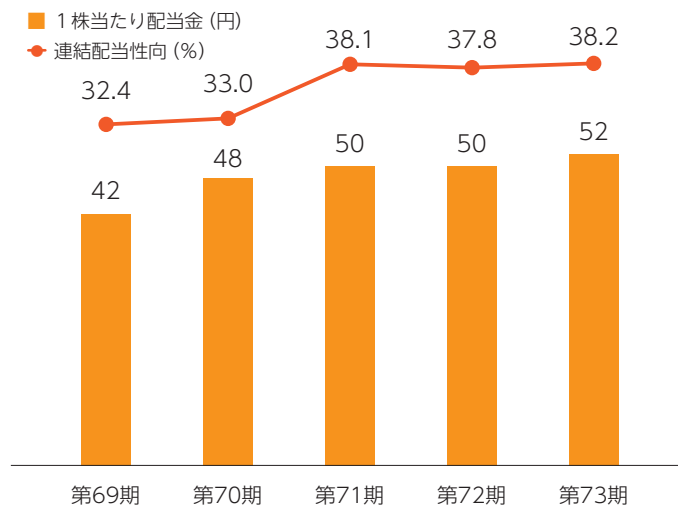
当期の期末配当につきましては、当社の配当方針に基づき、当期の業績の状況および経営環境等を勘案して、次のとおりとさせていただきますと存じます。

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およびその総額	▶ 当社普通株式 1株当たり…………… 52円 総額…………… 6,728,001,228円
③ 剰余金の配当が効力を生じる日	▶ 2022年6月23日(木曜日)

当社の配当方針

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ます。「中期経営計画（2020年3月期～2024年3月期）」に基づき、総還元性向50%以上、DOE 4%を目標に安定的な増配を目指します。5年間で生み出されるキャッシュ・フローは、機動的な自己株式取得を含めた利益還元に充てるほか、既存事業の持続的な成長、生産性向上や長期的視野に基づく新規事業への投資に活用してまいります。

ご参考 1株当たり配当金 / 連結配当性向



第2号議案 定款一部変更の件

① 変更の理由

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する株主総会資料の電子提供制度の施行日が2022年9月1日とされたことに伴い、株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる旨および書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定することができる旨を設けるものであります。

また、現行の株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定は不要となるため、これを削除するとともに、これらの変更に伴う効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

② 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

（下線は変更部分を示します。）

現行定款	変更案
<p>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)</p> <p><u>第15条</u> 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令で定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p> <p><新設></p> <p><新設></p>	<p><削除></p> <p>(電子提供措置等)</p> <p><u>第15条</u> 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</p> <p><u>2</u> 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求をした株主に対し交付する書面に記載しないことができる。</p> <p>第7章 附 則</p> <p><u>1.</u> 定款第15条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除並びに変更定款第15条（電子提供措置等）の新設は、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行日（以下「施行日」という）から効力を生じるものとする。</p> <p><u>2.</u> 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、現行定款第15条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）はなお効力を有する。</p> <p><u>3.</u> 本附則は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</p>

(ご参考)

電子提供制度とは、株主総会資料を当社のホームページ等のウェブサイトに掲載し、株主の皆様に対し当該ウェブサイトのアドレス等を書面で通知する方法により、株主の皆様に対して株主総会資料を提供することができる制度です。

電子提供制度は、上場会社に対して強制適用されることから、当社では次回（2023年6月）の株主総会から電子提供制度が適用されます。

次回以降の株主総会について、株主総会資料を書面で受領したい株主の皆様は、「書面交付請求」のお手続きをお取りいただくことができます。

「書面交付請求」のお手続きにつきましては、証券会社にお申し出の場合は、口座を開設している証券会社へ、株主名簿管理人にお申し出の場合は、三菱UFJ信託銀行へお問い合わせください。

電子提供イメージ



第3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。

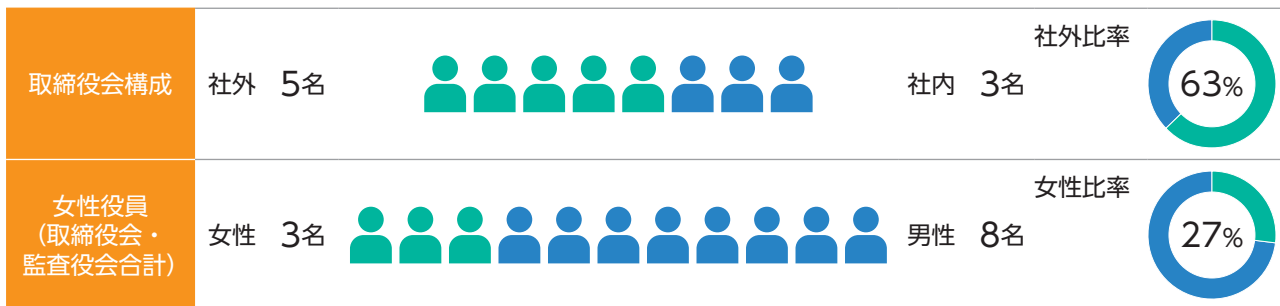
なお、第3号議案、および第4号議案が承認されたのちの経営体制は次のとおりの予定であります。

(ご参考) 取締役・監査役一覧

候補者番号	氏名	現在の当社における地位・担当	2021年度の取締役会等への出席状況
1	再任 伊藤 秀二 (満65歳)	代表取締役社長兼CEO	100% (13回/13回)
2	再任 江原 信 (満63歳)	代表取締役副社長兼COO	100% (13回/13回)
3	再任 菊地 耕一 (満58歳)	専務取締役	100% (13回/13回)
4	再任 茂木 友三郎 (満87歳)	社外取締役	100% (13回/13回)
5	再任 高原 豪久 (満60歳)	社外取締役	100% (13回/13回)
6	再任 福島 敦子 (満60歳)	社外取締役	100% (13回/13回)
7	再任 宮内 義彦 (満86歳)	社外取締役	92% (12回/13回)
8	新任 <small>ワンユエン・タン</small> Wern Yuen Tan (満44歳)	—	—
1	新任 岡藤 由美子 (満57歳)	戦略リスク管理本部付	—
2	再任 出村 泰三 (満58歳)	社外監査役 (常勤)	取締役会：100% (13回/13回) 監査役会：100% (14回/14回)
—	— 大江 修子 (満49歳)	社外監査役	取締役会：92% (12回/13回) 監査役会：100% (14回/14回)

- (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.上記の候補者のうち、Wern Yuen Tan氏は新任の社外取締役候補者であります。
 4.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する予定であります。

2022年6月22日定時株主総会後の体制（予定）



	総会終結後の機関ごとの構成員				期待される役割・専門性の項目								役員属性
	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会	企業経営	グローバル	マーケティング	生産・IT	サステナビリティ	財務	法務		
	◎	○	○		○	○	○	○	○				
	○				○	○	○		○				
	○				○	○		○		○			
	○	◎	◎		○	○		○				社外取締役 独立役員	
	○	○	○		○	○	○					社外取締役 独立役員	
	○	○	○		○	○			○			社外取締役 独立役員	
	○	○	○		○	○				○		社外取締役 独立役員	
	○				○	○		○				新任社外取締役候補者	
	○			◎		○			○	○		新任監査役候補者	
	○			○		○			○	○		社外監査役 独立役員	
	○			○		○					○	社外監査役 独立役員	

5.当社は、保険会社との間で役員等賠償責任保険契約を取締役全員を被保険者として締結しており、被保険者である取締役がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害が填補されず。ただし、故意または重過失に起因して生じた当該損害は填補されない等の免責事由があります。なお、各候補者が取締役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となり、任期中中に当該保険契約を更新する予定であります。

6.上記の一覧表は、各役員が有するすべての専門性を表すものではありません。

1

伊藤 秀二

(1957年2月25日生 満65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 ジャがりコカンパニー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

同氏は、代表取締役社長兼CEOとして、当社のグループ経営を担っており、長期のビジョンや中期経営計画に基づき、「食の未来」に向けた変革と挑戦を進め事業を牽引しております。また、当社のマーケティング、戦略リスクおよび品質保証などを2021年度は管掌しており、経営環境の変化に対してはリーダーシップを発揮し、「カルビーグループ中期経営計画」並びに「2030ビジョン」の実現を目指して、さらなる企業価値向上に努めております。これらの実績により当社グループの成長を監督する適切な人材と判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者といたしました。

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18年になります。

2

江原 信

まこと

(1958年12月24日生 満63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% (13回/13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
 2022年 4月 当社代表取締役副社長兼COO（現任）

■ 取締役候補者の選任理由

同氏は、代表取締役副社長兼COOとして、当社のグループ経営を担っており、「自然の恵みを大切に活かす」という当社の企業理念に基づき、新たな食領域における事業の確立に挑戦しております。また、当社のセールス&マーケティングおよび新規事業などを2021年度は管掌しており、既存事業で培った原材料の調達力や加工技術などのカルビーグループの強みを活かせる分野でのM&Aや、甘しょに続く新たな素材の探索に取り組み、さらなる企業価値の向上に努めております。これらの実績により当社グループの成長を監督する適切な人材と判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者といたしました。

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3年になります。

3 菊地 耕一

(1963年12月22日生 満58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% (13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 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
- 2022年 4月 当社専務取締役(現任)

■ 取締役候補者の選任理由

同氏は、専務取締役として、当社のグループ経営を担っており、当社が描く成長戦略に対して、事業や業績のバランスと取りながら中長期的に進めるアクションの提案を行い、グループ全体の競争力向上に取り組んでおります。また、2021年度はCFOに加えて、経営企画、財務経理、IRおよび情報システムを管掌しており、新たな価値の創出と高収益の実現、生産工程の自動化による原価率の低減など、持続的なグループの成長に向けた事業毎の目標や進捗のモニタリング実現に取り組み、さらなる企業価値の向上に努めております。これらの実績により当社グループの成長を監督する適切な人材と判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者といたしました。

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3年になります。

4 茂木 友三郎

(1935年2月13日生 満87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

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）

- 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)
- 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)取締役名誉会長
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)
- 2020年 6月 (株)フジ・メディア・ホールディングス取締役(監査等委員)(現任)

■ 社外取締役候補者の選任理由および期待される役割の概要

同氏は、キッコーマン(株)で務められる取締役名誉会長の他、多岐にわたる会社の取締役や監査等委員を務め、事業を取り巻く環境が変化の中でグローバルな企業経営に関する豊富な経験と深い知見を有しております。これらの経験と知見を生かして当社取締役会等において発言、提言を行っていたことなどを期待し、また当社グループの成長を監督する適切な人材と判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

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13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60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

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）

1986年 4月 ㈱三和銀行(現㈱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)
 2021年 6月 野村ホールディングス(株)取締役(現任)

■ 社外取締役候補者の選任理由および期待される役割の概要

同氏は、ユニ・チャーム(株)における代表取締役社長執行役員としての経験を通じて、新規事業や海外での事業に対する経営管理等について、企業経営者としての豊富な経験と深い知見を有しております。これらの経験と知見を生かして当社取締役会等において発言、提言を行っていただくことを期待し、また当社グループの成長を監督する適切な人材と判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

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7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60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

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）

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 ㈱東京放送(現㈱TBSテレビ)契約キャスター
 2005年 4月 ㈱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)
 2022年 2月 キューピー(株)取締役(現任)

■ 社外取締役候補者の選任理由および期待される役割の概要

同氏は、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、消費者等に関する幅広い、かつ客観的な視点から、当社の新規事業や海外での事業に対して助言等を行っております。また、当社が行うダイバーシティや環境への取り組みにも深い知見を有しており、これらの経験と知見を生かして当社取締役会等において発言、提言を行っていただくことを期待し、当社グループの成長を監督する適切な人材と判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

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7年になります。

7

みやうち

宮内

よしひこ

義彦

(1935年9月13日生 満86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）

- 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
- 2006年 4月 (株)ACCESS取締役(現任)
- 2014年 6月 オリックス(株)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)
- 2020年 5月 (株)トリホールディングス取締役(現任)

■ 社外取締役候補者の選任理由および期待される役割の概要

同氏は、オリックス(株)で代表取締役社長、代表取締役会長を歴任する他、多岐にわたる会社の取締役を務め、変化に対応するグローバルな企業経営に関する豊富な経験と深い知見、またガバナンスの強化に関する高い見識を有しております。これらの経験と知見を生かして当社取締役会等において発言、提言を行っていただくことを期待し、また当社グループの成長を監督する適切な人材と判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

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。

8

ワンユエン

Wern Yuen Tan

タン

(1978年3月18日生 満44歳)

新任候補

社外取締役



所有する当社の株式数

一株

取締役会への出席状況

—

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

- 2001年 7月 シンガポール警察 上級警察官
- 2005年 6月 シンガポール通商産業省 シニアアシスタントディレクター
- 2006年 2月 Boston Consulting Group アソシエイツ
- 2010年 1月 Boston Consulting Group プリンシパル
- 2011年 6月 McDonald's Corp. アジア太平洋・中東・アフリカ地域戦略・インサイト担当 シニアディレクター
- 2012年 6月 McDonald's Corp. アジア太平洋・中東・アフリカ地域戦略・インサイト担当 バイスプレジデント
- 2013年 3月 McDonald's Corp.台湾 マネージング・ディレクター
- 2017年 1月 Walmart Inc. ウォルマート ストア チャイナ プレジデント
- 2018年 1月 Walmart Inc. チャイナ プレジデント&CEO
- 2020年 6月 PepsiCo, Inc. アジアパシフィック・オーストラリア・ニュージーランド・中国担当CEO (現任)

■ 社外取締役候補者の選任理由および期待される役割の概要

同氏は、当社の主要株主であるFRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.(持株比率20.71%)の親会社であるペプシコグループでアジアパシフィック・オーストラリア・ニュージーランド・中国におけるCEOとして食品・飲料事業に携われ、海外市場における消費者関連企業の成長戦略やイノベーション、小売事業のデジタル化に関する高い見識を有しております。これらの経験と知見を生かして当社取締役会等において発言、提言を行っていただくことを期待し、また当社グループの成長を監督する適切な人材と判断しましたので、同氏を当社社外取締役候補者といたしました。

第4号議案 監査役2名選任の件

監査役出村泰三氏および石田正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2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、候補者の一覧は株主総会参考書類11ページ～12ページ「(ご参考) 取締役・監査役一覧」に記載のとおりであります。

1 おかふじ ゆみこ 岡藤 由美子 (1964年12月10日生 満57歳)

新任候補



■ 略歴、当社における地位（重要な兼職の状況）

- 1988年 4月 日立化成工業(株)(現昭和電工マテリアルズ(株))入社
- 2013年 4月 Hitachi Powdered Metals (USA),Inc.(現 Showa Denko Materials Powdered Metals(USA),Inc.)出向 取締役執行役員(トレジャラー)
- 2016年 10月 当社入社 経営企画・IR本部IR部長
- 2019年 4月 当社執行役員 IR本部部長兼ESG推進室室長
- 2021年 4月 当社執行役員 購買本部部長兼サステナビリティ推進室室長
- 2022年 4月 当社戦略リスク管理本部付(現任)

所有する当社の株式数

500株

取締役会への出席状況

—

監査役会への出席状況

—

■ 監査役候補者の選任理由

同氏は、米国など海外企業の財務や会計、IRに関する高度な専門知識、およびサステナビリティ戦略の立案に携わるなど、幅広い見識により培われた豊富な知見をもとに活躍され、グローバルな企業経営に関する十分な経験・専門性を有しております。今後はさらに重要性が増すコンプライアンス体制の強化において、当社グループの経営を監査する適切な人材と判断しましたので、同氏を監査役候補者としました。



■ 略歴、当社における地位（重要な兼職の状況）

- 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)

■ 社外監査役候補者の選任理由および期待される役割の概要

同氏は、証券アナリストとして食品業界を中心に長年のご経験を重ねられ、財務やIRに関する高度に幅広く培われた専門知識を有しております。当社の執行部門の意思決定機関である経営委員会に常勤監査役として参画するとともに、内部監査部門と連携して、経営の監査および監督を行うなどしております。今後はさらに重要性が増すコンプライアンス体制の強化において、当社グループの経営を監査する適切な人材と判断しましたので、同氏を監査役候補者としました。

なお、同氏の当社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.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.上記の候補者のうち、岡藤由美子氏は新任の監査役候補者であります。

4.上記の候補者のうち、出村泰三氏は社外監査役候補者であります。

5.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、社外監査役との間に、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。上記の社外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。

6.当社は、保険会社との間で役員等賠償責任保険契約を監査役全員を被保険者として締結しており、被保険者である監査役がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害が填補されます。ただし、故意または重過失に起因して生じた当該損害は填補されない等の免責事由があります。なお、各候補者が監査役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となり、任期中中に当該保険契約を更新する予定であります。

第5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名の選任をお願いいたします。

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73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およ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. 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。
5. 当社は、保険会社との間で役員等賠償責任保険契約を監査役全員を被保険者として締結しており、被保険者である監査役がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害が填補されます。ただし、故意または重過失に起因して生じた当該損害は填補されない等の免責事由があります。なお、又市義男氏が監査役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。

第6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44百万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&アカウントビリティに基づき、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めており、その概要は、後掲の事業報告33ページ「Ⅲ. 会社役員に関する事項」に記載のとおりですが、本事案に基づく役員賞与支給は、当該方針に沿うものであります。

また、当社の経営状況を適切に示している指標として連結業績指標(売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益)を採用し、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。2022年3月期における連結業績指標(売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益)は事業報告21ページ「Ⅰ. 当社グループの現況に関する事項」に記載のとおりであり、当該役員賞与支給額は相当なものであると判断しております。なお、各取締役に対する金額は、取締役会にご一願いたいと存じます。

第7号議案 退任監査役への退職慰労金贈呈の件

監査役石田正氏は、本総会終結の時をもって任期満了により退任されますので、在任中の労に報いるため、当社所定の基準に従い、退職慰労金を贈呈いたしたいと存じます。

贈呈の時期、方法などについては、監査役の協議にご一願いたいと存じます。

なお、当社は2019年6月19日開催の監査役会において、常勤監査役を対象とした監査役退職慰労金制度の廃止を決議いたしました。

退任監査役の退職慰労金額および略歴は、次のとおりであります。

氏名	金額	略歴
石田 正	37百万円	2011年1月 当社常勤監査役 2019年6月 当社監査役(現任)

以上

I. 当社グループの現況に関する事項

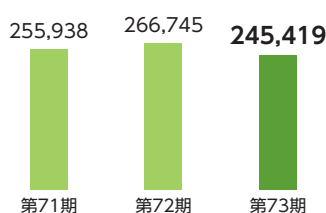
(1) 財産および損益の状況の推移

当社グループの推移

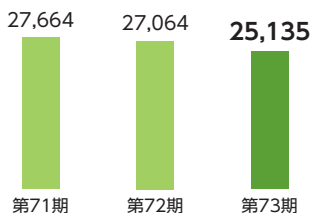
科目	第70期 2019年3月期	第71期 2020年3月期	第72期 2021年3月期	第73期 2022年3月期 (当連結会計年度)
売上高 (百万円)	248,655	255,938	266,745	245,419
営業利益 (百万円)	26,964	27,664	27,064	25,135
経常利益 (百万円)	27,432	27,391	27,522	26,938
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	19,429	17,539	17,682	18,053
1株当たり当期純利益 (円)	145.39	131.22	132.30	136.25
総資産 (百万円)	202,750	214,967	238,978	236,598
純資産 (百万円)	160,490	169,632	182,740	183,458

- (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」および「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. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を当連結会計年度の期首から適用しており、当連結会計年度に係る財産および損益の状況については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

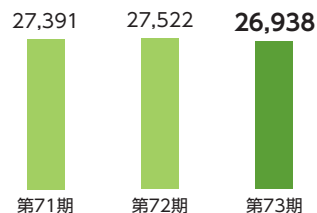
■ 売上高 (百万円)



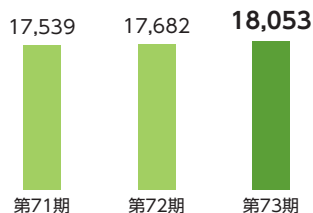
■ 営業利益 (百万円)



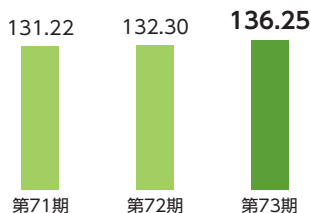
■ 経常利益 (百万円)



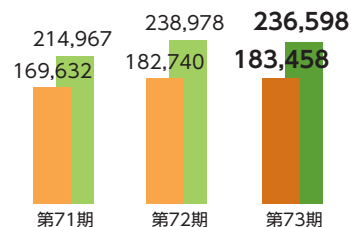
■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



■ 1株当たり当期純利益 (円)



■ 総資産 / 純資産 (百万円)



(2) 事業の経過およびその成果

当連結会計年度における世界経済は、新型コロナウイルスの感染再拡大による経済活動の停滞とその後のサプライチェーンの混乱、期末にかけてのロシア・ウクライナ情勢によるエネルギーや原材料価格の高騰等、不透明感が急速に強まりました。日本経済においても、新型コロナウイルスの変異株拡大によって社会経済活動が制限される等、極めて厳しい環境に直面しました。現下の地政学的リスクがもたらす経済への影響は、予断を許さない状況です。その中で、当社グループが事業を行うスナック菓子・シリアル食品市場においては、外出自粛や非常事態への備えから、保存性の高い食品や内食需要の増加傾向がみられました。

このような経営環境のもと、当社グループは、「長期ビジョン（2030ビジョン）」と「中期経営計画（2020年3月期～2024年3月期）」に基づき、変革と挑戦による持続的な成長を実現すべく事業活動に取り組みました。

国内事業においては、新たな価値の創出と高収益の実現を重点テーマに取り組みを進めました。原材料価格の高騰や高温・干ばつの影響による北海道産原料ばれいしょの収量減を背景に、ポテトチップス等のスナック菓子の価格・規格改定を実施したほか、豆系スナック「miino」やスタンドパウチタイプの「じゃがりこ」等、コロナ禍で多様化するニーズを捉えた製品を展開しました。シリアル食品においては、間食需要への対応や健康・機能性を訴求した製品、お客様が手に取りやすい中容量タイプのラインアップの拡充に努めました。新規事業においては、当社グループが強みを有する原料ばれいしょとの親和性を活かし、さつまいもの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による甘しょ事業の拡大等、新たな素材による事業展開を進めました。

海外事業では重点4地域（北米、中華圏、英国、インドネシア）において、国内事業で培ってきた自然素材の加工技術や製品開発力の強みを活かし、市場の特性に応じて事業活動を推進しました。北米では、2021年4月に、それまで分散していたR&D、営業、マーケティング機能を統合し、包括的な戦略立案を可能とするホールディングス体制へと移行しました。中華圏では、小売店舗向けの販路拡大を目指し、品揃えとプロモーションを強化してカルビーブランドの浸透を図りました。英国では、Seabrookブランドの下、主力のポテトチップスに加え、コーン系・豆系スナック菓子の拡充を図り、インドネシアでは、国内の加工技術を応用した4層構造のスナック菓子やポテトチップスの新フレーバーを展開し、新規顧客層の開拓に努めました。また、原材料価格高騰への対応として、北米や英国では、一部のスナック菓子の価格・規格改定を実施しました。

サステナブル経営の観点からは、再生可能エネルギーの有効活用や温室効果ガス総排出量の削減に向けて活動を進めたほか、国内工場では2021年7月よりRSPO認証パーム油（マスバランス方式）の購入を開始しました。持続的成長に向けての重要課題である気候変動については、TCFDフレームワークに基づいてリスクと機会を精査したうえで、統合報告書にてその内容を開示しております。

当社グループは、当連結会計年度の期首から、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用し、従来は販売費および一般管理費に計上していた販売費の一部（リベート等）を売上高から控除する方法に変更いたしました。売上高（事業別、製品別、地域別）および売上高営業利益率につきましては、当該会計基準適用の影響を除外した、リベート等控除前の金額で前年同期比較・分析しております。

当連結会計年度の売上高は、245,419百万円となりました。海外事業の伸長により、収益認識基準適用の影響を除外した実質ベースでは前連結会計年度比4.2%増となりました。国内事業は、豆系スナック「miino」等の新価値製品が伸長しましたが、原料ばれいしょ収量減の影響でポテトチップスが減収となったことにより、ほぼ前期並みとなりました。海外事業は、すべての国において売上が伸長し、増収となりました。

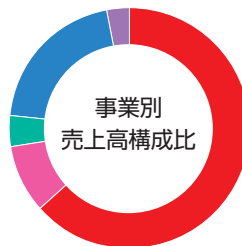
営業利益は、食油等原材料価格の高騰影響を、当連結会計年度に実施した製品の価格・規格改定やコスト・リダクションだけでは吸収できず、25,135百万円(前連結会計年度比7.1%減)となりました。売上高営業利益率は10.2%となり、収益認識基準適用の影響を除外した実質ベースでは前連結会計年度に比べ1.1ポイント低下しました。親会社株主に帰属する当期純利益は、為替差益や債務免除益（米国の給与保護プログラム融資の返済免除による利益）を計上したことにより、18,053百万円(前連結会計年度比2.1%増)となりました。

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およ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。



■ 国内スナック菓子	63.6%
■ 国内シリアル食品	8.9%
■ 国内その他	4.3%
■ 海外スナック菓子	20.3%
■ 海外シリアル食品	2.9%

食品製造販売事業

売上高 245,419百万円

(注) 当連結会計年度から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しております。事業別、製品別、地域別の売上高はリポート等控除前の金額であり、その合計は食品製造販売事業の売上高と一致いたしません。

国内食品製造販売事業

213,602百万円 (前連結会計年度比0.0%減)

■ 国内スナック菓子

176,888百万円 (前連結会計年度比0.7%増)

● ポテト系スナック

ポテト系スナックの売上高は、原料ばれいしょ収量減の影響により、126,882百万円(前連結会計年度比1.5%減)となりました。ポテトチップスは、原料ばれいしょ収量減により販促活動の抑制や製品政策の見直しを行ったことにより、前連結会計年度に比べ減収となりました。じゃがりこにおいても、販促活動の抑制や製品政策の見直しを余儀なくされましたが、「じゃがりこサラダbits大モリ」等のスタンドパウチタイプが伸長し、前連結会計年度に比べ増収となりました。Jagabee/じゃがポックルは、インパウンドや国内旅行者数は引き続き低調に推移しているものの、催事や物産展への積極展開により、前連結会計年度に比べ増収となりました。



- スタンドパウチタイプの「じゃがりこサラダ bits大モリ」

● 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、豆系スナック「miino」がTVコマーシャル等プロモーション効果により好調で、18,764百万円（前連結会計年度比9.7%増）となりました。



● 豆系スナック「miino」

● 小麦系・その他スナック

小麦系・その他スナックの売上高は、「かっぱえびせん」や、食感にこだわった高付加価値製品の販売が好調で、31,240百万円（前連結会計年度比5.1%増）となりました。

■ 国内シリアル食品 24,696百万円（前連結会計年度比10.9%減）

国内シリアル食品の売上高は、中国向け輸出売上を海外子会社に移管したこと等により、前連結会計年度に比べ減収となりました。国内消費向けは、上期は前年の巣ごもり需要の反動により減収となりましたが、中容量タイプの品揃え強化により、下期は回復しております。

■ 国内その他 12,018百万円（前連結会計年度比17.3%増）

国内その他（甘しょ・ばれいしょ・物流事業）は、甘しょ事業が卸販売、直営店舗販売ともに好調で、増収となりました。



● 中容量タイプのシリアル食品



● ポテトかいつかの焼き芋「熟成蔵 紅天使」

（注）前連結会計年度まで別掲していた「その他事業」を、当連結会計年度から「国内食品製造販売事業」の「国内その他」に含めて開示しています。

海外食品製造販売事業 64,439百万円（前連結会計年度比21.3%増）

■ 海外スナック菓子 56,357百万円（前連結会計年度比21.4%増）

■ 海外シリアル食品 8,082百万円（前連結会計年度比20.6%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、豆系スナック菓子「Harvest Snaps」が、ダラーストア業態向けの小袋の配荷拡大等により好調に推移し、16,156百万円（前連結会計年度比11.9%増）となりました。

・中華圏の売上高は、スナック菓子、シリアル食品ともに伸長し、19,590百万円（前連結会計年度比29.5%増）となりました。スナック菓子においては、「Honey Butter Chip」や「Jagabee」、「じゃがりこ」がEコマース、小売店舗向けともに好調に推移しました。シリアル食品「フルグラ」は、小売店舗向けの売上が拡大しました。

・英国の売上高は、Seabrookブランドのポテトチップスとコーン系スナック「Loaded Fries」が好調で、8,025百万円（前連結会計年度比23.3%増）となりました。

・インドネシアの売上高は、新製品「Guribee」の貢献に加え、既存のポテトチップスや小麦系スナック「Krisbee」が伸長し、6,160百万円（前連結会計年度比51.9%増）となりました。

・その他地域の売上高は、豪州、タイおよび韓国で売上が伸長したことにより14,507百万円（前連結会計年度比11.8%増）となりました。



● 中華圏で販売中の「じゃがりこ」



● インドネシアの新製品「Guribee」

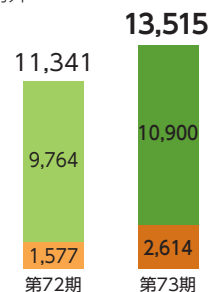
(3) 資金調達の状況

特筆すべき資金調達はありません。

(4) 設備投資の状況

当連結会計年度の設備投資額は、有形固定資産・無形固定資産を合わせ総額13,515百万円(国内事業：10,900百万円、海外事業：2,614百万円)となりました。国内事業に係る設備投資の主たる内容は、生産量拡大のための自動倉庫の設置や堅あげポテト製造ラインの増設等、国内既存事業の拡充を目的としたものであります。海外事業に係る設備投資の主たる内容は、米国での生産体制の強化に向けたスナック製造工場の建物および土地の取得であります。

■ 設備投資額 (百万円)
■ 国内 ■ 海外



(5) 事業の譲渡、吸収分割または新設分割の状況

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) 吸収合併また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

当社は、大きな環境変化に直面する土産・ギフト製品や業務用製品の企画・販売事業のさらなる強化を目的として、2021年10月1日に連結子会社の株式会社カルナックを吸収合併いたしました。

(8) 他の会社の株式その他の持分または新株予約権等の取得または処分の状況

当社の連結子会社であるCalbee America, Inc.は、2021年4月1日付でWarnock Food Products, Inc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

【環境認識】

当社グループを取り巻く足元での事業環境変化としては、新型コロナウイルスの世界的蔓延と、それに伴うサプライチェーンの混乱、加えて、地政学的リスクを背景とした急激なエネルギーや原材料価格の高騰や為替変動リスク等が挙げられます。中長期的には、温暖化等の地球環境の変化による資源獲得競争の激化が進む中、サプライチェーンにおける環境負荷や人権への配慮がより強く求められています。また、国内市場では少子高齢化や単身世代の拡大、生活スタイルの変化によって食に対する価値観の多様化が進む一方、グローバルマーケットでは新興国での中間所得層の拡大等によって食料需要の増大が想定されています。当社グループは、このような事業環境への変化は持続可能な成長の機会でもあると捉えています。

【経営の基本方針】

カルビーの企業理念、グループビジョン、およびコーポレートメッセージを基礎として、当社グループは2030年に向けた「長期ビジョン（2030ビジョン）」を定めています。多様化する顧客ニーズを掘り起こし、新たな価値を提供し続けるとともに、海外事業の成長を加速させ、新たな食領域への事業拡張に挑戦し、Next Calbeeの実現を目指します。

また、ステークホルダーの皆様との共創により、社会・環境課題を解決する「社会的価値」と事業成長につながる「経済的価値」を両立することで、持続可能な社会の実現を目指していきます。



Next Calbee

掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。

【短期的な課題と取り組み】

地政学的リスクやそれに伴う原材料価格高騰が続く懸念がある中、国内事業においては、基幹製品の価格・規格改定を機動的に行うとともに、新価値・高付加価値製品の拡充を進めてまいります。海外事業においても、機動的な価格・規格改定の実施によりコストアップの吸収を図るとともに、北米、中華圏をはじめとする重点地域でのカルビーブランドの浸透や製品ポートフォリオの強化、事業拡張に注力していきます。

【中期経営計画(2020年3月期～2024年3月期)】

長期ビジョンに向けた5カ年の中期経営計画では、「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の実現を目指します。中期経営計画において、6つの重点課題を設定しています。

	中期経営計画 経営目標 2024年3月期
連結売上高	3,100億円
連結営業利益	400億円
ROE	12%
国内営業利益率	15%
海外売上高	800億円

(注)当連結会計年度から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用していますが、上記表記においては当該基準適用の影響を除外した金額で記載しております。

【中期経営計画重点課題】

①国内コア事業：新たな価値の創出と高収益の実現

多様なニーズを捉えた新たな価値を創出し、新たなお客様へ提供をしていきます。また、需要の変化への柔軟な対応や人の働きやすさの実現に向けて、次世代型事業基盤の構築を進め、さらなる収益性の向上を目指します。

- ・スナック事業の革新
新しい価値提案製品の展開と顧客接点の拡充、お菓子に留まらない軽食としての提案
- ・シリアル事業の拡大
機能性を付加した新たな商品ブランドの確立とフルグラブランドの強化、顧客ニーズに対応した喫食機会の拡大
- ・事業基盤の強化
サプライチェーンマネジメント連携の強化、デジタルトランスフォーメーション推進による生産性向上、流通取引先との戦略的パートナーシップの推進

②海外事業：重点4地域での収益基盤確立

市場規模、市場成長性からポテンシャルの高い地域を重点4地域(北米・中華圏・英国・インドネシア)と定め、当社独自の素材加工技術を用いた高品質を強みとして、各国でカルビーブランドの浸透を図ります。また、市場特性に合わせたマーケティング戦略、サプライチェーンマネジメントの進化によって事業拡大を進めます。

③新規事業：新たな食領域での事業確立

今後、国内市場の成長余地に限られる中、スナックフード、シリアル以外の新たな食領域に挑戦します。

- ・ばれいしょ事業で培った技術を活用し、新たな収益獲得モデルを構築
- ・ばれいしょ、甘しょ等の素材起点での新事業の確立、新たな素材加工技術の確立
- ・未来顧客の期待に応える新たな食領域への挑戦

④経営基盤：グローバル経営と持続的成長を支える基盤への変革

国内コア事業の変革の実行、並びに海外事業と新規事業の拡大と加速化に向けて、人財育成、研究開発機能の強化に取り組みます。

- ・グローバル対応力強化へ向けた人財育成と仕組み構築
- ・持続的成長を支える研究開発機能の強化

⑤社会共創：持続可能社会の実現

持続可能な開発目標(SDGs)に沿った社会の実現と事業成長の両立に向け、サプライチェーン・取引先、地球環境、地域

- ・コミュニティに対して、様々な取り組みを実行します。
 - ・生産者とのパートナーシップのさらなる強化
 - ・サプライチェーンにおける持続可能性の向上
 - ・「健やかな」くらしのために顧客との継続的関係の深化・進化
 - ・食、健康、環境への貢献を軸とした社会貢献活動の推進

⑥ペプシコとの連携強化：国内、海外でペプシコとの連携強化

両社のもつ事業基盤や資源を活用し、国内ではフリトレブランドの販売強化、海外ではカルビーブランドをペプシコの販売網で展開することを模索します。さらには、持続可能な社会へ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%	加工用馬鈴しょおよび農産物の購入、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
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
ジャパンフリトレー株式会社	490百万円	100%	各種菓子、食料品類の製造販売
株式会社ポテトかいつか	100百万円	100%	甘しょの購入および販売
Calbee North America, LLC	18百万US\$	100%	菓子原材料および各種菓子、食料品類の製造販売
Warnock Food Products, Inc	100千US\$	100%	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
カルビー（中国）管理有限公司	50百万中国元	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	795,520百万 インドネシアルピア	50%	各種菓子、食料品類の製造販売
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
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

(11) 主要な営業所および工場(2022年3月31日現在)

① 当社

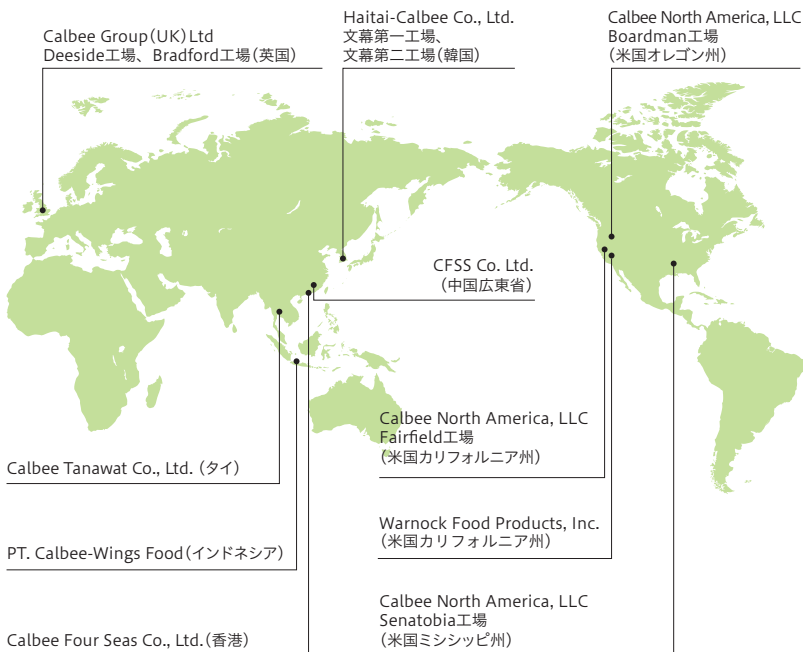
- 本社 : 東京都千代田区丸の内一丁目8番3号
- 支店 : 北海道支店(札幌市)、東日本支店(仙台市)、首都圏第一支店・首都圏第二支店・首都圏第三支店(東京都千代田区)、中部支店(名古屋市)、近畿支店(大阪市)、中四国支店(広島市)、九州支店(福岡市)
- 工場 : 北海道工場(千歳市)、清原工場(宇都宮市)、新宇都宮工場(宇都宮市)、下妻工場(下妻市)、各務原工場(各務原市)、湖南工場(湖南省)、京都工場(綾部市)、広島工場(廿日市市)、広島西工場(廿日市市)、鹿児島工場(鹿児島市)
- 研究所 : 研究開発本部(宇都宮市)

② 子会社

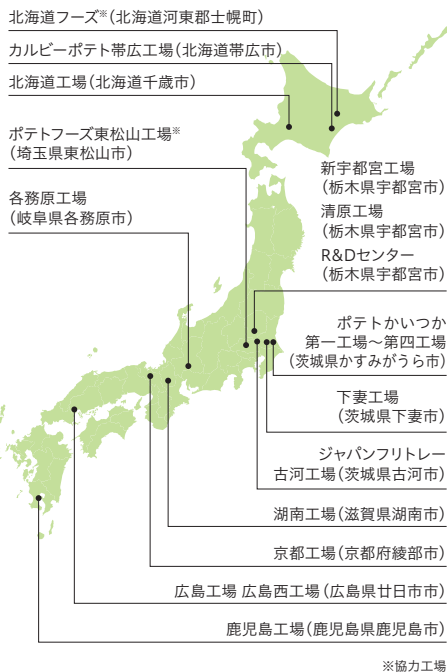
- 国内 : 北海道帯広市、栃木県宇都宮市、滋賀県湖南市、茨城県古河市、東京都千代田区、茨城県かすみがうら市
- 国外 : 米国、中国、香港、英国、インドネシア、韓国、タイ、シンガポール、オーストラリア

(ご参考) 主要な生産拠点 ※ ()内は国・地域

海外



日本



(12) 従業員の状況(2022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
4,398名	87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、嘱託およびパートタイマーが期中平均3,590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	1,153名	20名増	41.0歳	15.4年
女性	730名	22名増	39.3歳	15.2年
合計または平均	1,883名	42名増	40.4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、嘱託およびパートタイマーが期中平均2,021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

2022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。

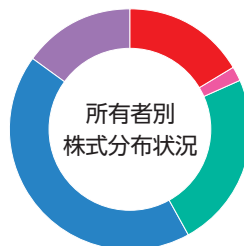
女性管理職比率	23.3%
---------	-------

(13) 主要な借入先(2022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 4,545,161株を含む)
- (3) 株主数 39,880名
- (4) 大株主



金融機関	16.9%
証券会社	1.6%
国内法人	20.4%
外国法人等	41.9%
個人・その他	15.8%
自己株式	3.4%

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	20.71%
一般社団法人幹の会	18,560千株	14.34%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	15,004千株	11.60%
GIC PRIVATE LIMITED-C	6,054千株	4.68%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	5,160千株	3.99%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	4,066千株	3.14%
カルビー従業員持株会	2,080千株	1.61%
鳥越製粉株式会社	1,936千株	1.50%
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,600千株	1.24%
BANQUE DE LUXEMBOURG-CLIENT ACCOUNT	1,283千株	0.99%

- (注) 1. 持株比率は、自己株式4,545,161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67,565株および「役員報酬BIP信託口」が所有する195,700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

該当する事項はありません。

Ⅲ. 会社役員に関する事項

(1) 取締役および監査役の氏名等

(2022年3月31日現在)

地位	氏名	担当およ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)オリエンタルランド 社外取締役 (株)フジ・メディア・ホールディングス 社外取締役(監査等委員)
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 野村ホールディングス(株) 社外取締役
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 キューピー(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 (株)ACCESS 社外取締役 ラクスル(株) 社外取締役 (株)ニトリホールディングス 社外取締役
取締役	シルビア・ドン	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 & CFO
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 ウイングアーク1st(株) 社外監査役

- (注) 1. 茂木友三郎氏、高原豪久氏、福島敦子氏、宮内義彦氏、およびシルビア・ドン氏は、社外取締役であります。
2. 出村泰三氏、石田正氏および大江修子氏は、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、およ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および見識を有しており、財務および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、財務およ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士の資格を有しており、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。

2022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	CPO (Chief Production Officer) 生産本部、技術本部、SCM本部、次世代生産プロジェクト カルビーロジスティクス(株)、カルビー・イートーク(株) 管掌
常務執行役員	田崎 一也	カルビーポテト(株) 代表取締役社長 ポテト新規事業推進担当
常務執行役員	中村 一浩	(株)ポテトかいつか 管掌 兼 カルビーポテト(株) 代表取締役会長 アグリ新規事業推進担当
常務執行役員	笹 啓英	カルビーオーバーシーズカンパニー プレジデント
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 コーポレートコミュニケーション本部、 D & I・スマートワーク推進室 管掌
常務執行役員	早川 知佐	CFO (Chief Financial Officer) 兼 財務経理・IR本部 本部長
執行役員	遠藤英三郎	品質保証本部 本部長
執行役員	岩崎 直哉	CRO (Chief Risk Officer) 兼 戦略リスク管理本部 本部長
執行役員	江口 聡	経営企画本部 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	中野 真衣	研究開発本部 本部長
執行役員	小室 滋春	DX推進本部 本部長
執行役員	後藤 綾子	サステナビリティ推進本部 本部長
執行役員	見目 泰彦	新規事業本部 本部長
執行役員	酒井 広	生産本部 本部長
執行役員	松元 久志	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
執行役員	大野 憲一	次世代生産プロジェクト リーダー
執行役員	石辺 秀規	カルビーカスタマーマーケティングカンパニー 営業企画本部 本部長 兼 西日本営業本部 本部長
執行役員	安藤 國行	カルビーカスタマーマーケティングカンパニー 広域事業本部 本部長 兼 CVS事業本部 本部長
執行役員	小泉 貴紀	カルビーオーバーシーズカンパニー グローバルブランディンググループ グループ長
執行役員	森岡貞一郎	カルビーオーバーシーズカンパニー インドネシア事業グループ グループ長 兼 Calbee-Wings Food CEO
執行役員	小林 徹也	カルビーオーバーシーズカンパニー アジア・大洋州事業グループ グループ長
執行役員	堤 亮	カルビーオーバーシーズカンパニー 米州事業グループ グループ長

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社と社外取締役および社外監査役(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。

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社および子会社の取締役、監査役、および執行役員の全員を被保険者として、役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、その保険料を全額当社が負担しております。当該保険により、被保険者が職務を執行するにあたり適正性が損なわれないようにするための措置を講じ、善意または法定等違反がない場合に負担することになる第三者訴訟、株主代表訴訟および会社訴訟において発生する争訟費用および損害賠償金を填補することとしております。

(4) 取締役、監査役ごとの報酬などの額

① 役員の個人別の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社の役員報酬制度は、経営の透明性を高めるため、報酬委員会での検討を経て、取締役会で決議され、株主総会にて承認される制度となっております。報酬委員会は、原則として年4回、議長を社外取締役、社外取締役4名を含む取締役5名を定例メンバーとして開催し、役員報酬について検討を行っております。

取締役の個人別の報酬等の内容の決定に当たっては、報酬委員会が決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しております。

当社の役員報酬は、固定報酬であるa.「基本報酬」と業績連動型報酬であるb.「役員賞与」、c.「業績連動型株式報酬」、d.「役員退職慰労金」で構成されています。構成割合の概ね半分は業績連動であり、毎期の持続的な業績改善に加えて、中長期的な成長を動機づけ、株主利益と連動できるように設計しております。

なお、社外取締役の報酬は、固定報酬の「基本報酬」100%で構成されております。



a.基本報酬

各役位の職務執行の対価として毎月固定額を支給する報酬です。株主総会で決議された当該限度額の範囲内において、取締役会の承認および監査役の協議を経て決議された規程に基づき、支給金額を決定しております。

b.役員賞与

評価指標における業績目標の達成度に連動して年次で支給する報酬です。評価指標は、当社の経営状況を適切に示している指標として採用された連結業績目標（売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益）と個人業績評価指標としており、個人別支給額は、役員としての役割と役付並びに目標達成率に応じた支給額を報酬委員会の審議により決定し、定時株主総会で提案、承認をいただいております。

役員報酬総額の上限は、基本報酬、役員賞与支給率120%、役員退職慰労金を合計のうえ、百万円単位で切り捨てた額を年度毎に決定しております。

2022年3月期における連結業績指標（売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益）は事業報告21ページ「I. 当社グループの現況に関する事項」に記載のとおりです。

c.業績連動型株式報酬

毎事業年度における役位および当社の連結業績指標における目標達成度に連動して当社株式が退任時に交付される非金銭報酬です。株主総会決議で承認を受けた範囲内において、取締役会で決議された規程に基づき、交付株式数を決定しております。

d.役員退職慰労金

b.役員賞与の2分の1相当の金額を引当て、退任時に一括して支給する報酬です。支給時には支給金額を定時株主総会で提案、承認をいただいております。

② 取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

報酬等の種類	決議年月日	対象者	内容	決議時の員数
基本報酬	1999年6月23日	取締役	年額242百万円以内	12名
	2011年1月14日	監査役	年額90百万円以内	3名
業績連動型株式報酬	2020年6月24日	取締役（社外取締役および非常勤取締役を除く）、並びに当社と委任契約を締結している役付執行役員	3事業年度を対象として、700百万円以内、株式220,000株以内	取締役3名 役付執行役員5名

③ 役員区分ごとの報酬等の総額および対象となる人数

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	8	314	217	44	30	22
うち社外取締役	5	72	72	-	-	-
監査役	3	58	58	-	-	-
うち社外監査役	3	58	58	-	-	-
合計	11	373	276	44	30	22
うち社外役員	8	130	130	-	-	-

- (注) 1. 上記の業績連動型株式報酬は、当事業年度に計上した役員株式給付引当金繰入額30百万円が含まれております。
2. 上記の退職慰労金は、当事業年度に計上した役員退職慰労引当金繰入額22百万円が含まれております。

④ 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。

(5) 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)オリエンタルランド (株)フジ・メディア・ホールディングス	取締役名誉会長 取締役会議長 社外監査役 社外取締役 社外取締役(監査等委員)	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	高原 豪久	ユニ・チャーム(株) 野村ホールディングス(株)	代表取締役社長 執行役員 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	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) キューピー(株)	経営協議会委員 社外取締役 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) (株)ACCESS ラクスル(株) (株)二トリホールディングス	シニア・チェアマン 社外取締役 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。 重要な取引その他の関係はありません。
取締役	シルビア・ドン	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 & CFO	ペプシコは、当社株式数の20.71%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 ウイングアーク1st(株)	パートナー 社外監査役	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。

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。

③ 当事業年度における主な活動状況

取締役会および監査役会への出席状況および発言状況

区分	氏名	主な活動状況	出席率
取締役	茂木友三郎	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%
取締役	高原 豪久	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。	100%
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%
取締役	宮内 義彦	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。	92%
取締役	シルビア・ドン	当事業年度開催の取締役会13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%
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%
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%
監査役	大江 修子	当事業年度開催の取締役会13回中12回に出席し、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 92% 監査役会 100%

④ 社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要

当社では、東京証券取引所が定める独立性基準に基づき判定した独立役員である社外取締役が半数以上を構成、社外取締役が委員長を務める任意の指名委員会、報酬委員会を設けております。両委員会では、当社に必要なグローバル企業や上場企業の経営経験を通じ、中長期的な企業価値および株主価値の向上を果たせるように、取締役および執行役員の選解任、報酬、評価に関する事項の検討を行っております。

また、取締役会の機能向上を図るため、実効性を継続的に高めることを目的として意見交換および自己評価を行っております。

任意の指名委員会および報酬委員会等への出席状況および発言状況

担当	氏名	地位	主な活動状況
委員長	茂木友三郎	取締役（社外）	当事業年度開催の任意の指名委員会2回、報酬委員会4回のすべてに出席しております。取締役会の実効性評価では、中期経営計画の達成に向けて議論すべき議案、ガバナンス体制や機関設計、役員等の報酬・評価、サクセッションプラン等に関する提言を行っております。
委員	高原 豪久	取締役（社外）	当事業年度開催の任意の指名委員会2回、報酬委員会4回のすべてに出席しております。取締役会の実効性評価では、ガバナンス体制や機関設計、役員の任期や多様な専門性確保に関する提言を行っております。
委員	福島 敦子	取締役（社外）	当事業年度開催の任意の指名委員会2回、報酬委員会4回のすべてに出席しております。取締役会の実効性評価では、中期経営計画の達成に向けて議論すべき議案、ガバナンス体制や機関設計、役員の多様な専門性確保に関する提言を行っております。
委員	宮内 義彦	取締役（社外）	当事業年度開催の任意の指名委員会2回、報酬委員会4回のすべてに出席しております。取締役の実効性評価では、中期経営計画の達成に向けて議論すべき議案、ガバナンス体制や機関設計、サクセッションプラン等に関する提言を行っております。
—	シルビア・ドン	取締役（社外）	取締役会の実効性評価では、中期経営計画の達成に向けて議論すべき議案、役員の多様な専門性確保、サクセッションプラン等に関する提言を行っております。

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73期 2022年3月31日現在
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	35,005
受取手形	750
売掛金	31,832
有価証券	23,999
棚卸資産	18,001
その他	5,588
貸倒引当金	△6
流動資産合計	115,171
固定資産	
有形固定資産	82,979
建物及び構築物	34,020
機械装置及び運搬具	33,824
工具、器具及び備品	1,442
土地	11,977
リース資産	458
建設仮勘定	1,255
無形固定資産	26,079
のれん	23,550
その他	2,529
投資その他の資産	12,368
投資有価証券	2,408
長期貸付金	100
繰延税金資産	5,178
退職給付に係る資産	2,895
その他	1,785
貸倒引当金	△1
固定資産合計	121,427
資産合計	236,598

科目	第73期 2022年3月31日現在
負債の部	
流動負債	
支払手形及び買掛金	11,849
短期借入金	1,447
リース債務	160
未払金	8,229
未払法人税等	4,242
賞与引当金	4,625
役員賞与引当金	93
株式給付引当金	45
その他	11,565
流動負債合計	42,259
固定負債	
リース債務	375
繰延税金負債	906
役員退職慰労引当金	334
役員株式給付引当金	323
退職給付に係る負債	8,049
資産除去債務	749
その他	142
固定負債合計	10,881
負債合計	53,140
純資産の部	
株主資本	
資本金	12,046
資本剰余金	3,232
利益剰余金	170,284
自己株式	△12,959
株主資本合計	172,604
その他の包括利益累計額	
その他有価証券評価差額金	436
為替換算調整勘定	3,232
退職給付に係る調整累計額	△893
その他の包括利益累計額合計	2,775
非支配株主持分	8,078
純資産合計	183,458
負債純資産合計	236,598

(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73期 2021年4月1日から2022年3月31日まで	
売上高		245,419
売上原価		161,465
売上総利益		83,954
販売費及び一般管理費		58,818
営業利益		25,135
営業外収益		
受取利息	84	
受取配当金	39	
持分法による投資利益	19	
為替差益	1,712	
その他	242	2,098
営業外費用		
支払利息	99	
減価償却費	99	
自己株式取得費用	35	
その他	61	295
経常利益		26,938
特別利益		
固定資産売却益	6	
債務免除益	394	
投資有価証券売却益	69	
助成金受入益	67	
その他	5	542
特別損失		
固定資産売却損	23	
固定資産除却損	407	
業務委託契約解約損	180	
投資有価証券評価損	76	
その他	46	733
税金等調整前当期純利益		26,748
法人税、住民税及び事業税	8,024	
法人税等調整額	445	8,470
当期純利益		18,277
非支配株主に帰属する当期純利益		224
親会社株主に帰属する当期純利益		18,053

(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73期 2022年3月31日現在	科目	第73期 2022年3月31日現在
資産の部		負債の部	
流動資産		流動負債	
現金及び預金	19,476	買掛金	8,515
売掛金	22,925	短期借入金	7,835
有価証券	23,999	リース債務	14
商品及び製品	4,411	未払金	5,313
仕掛品	515	未払費用	7,027
原材料及び貯蔵品	3,437	未払法人税等	3,441
前渡金	308	預り金	101
前払費用	480	賞与引当金	3,885
短期貸付金	3,108	役員賞与引当金	46
未収入金	690	株式給付引当金	45
その他	589	その他	0
貸倒引当金	△2	流動負債合計	36,226
流動資産合計	79,940	固定負債	
固定資産		リース債務	33
有形固定資産	50,948	長期未払金	25
建物	16,769	長期預り金	22
構築物	1,104	退職給付引当金	4,547
機械及び装置	22,173	役員退職慰労引当金	295
車両運搬具	79	役員株式給付引当金	323
工具、器具及び備品	488	資産除去債務	292
土地	9,355	固定負債合計	5,540
リース資産	43	負債合計	41,766
建設仮勘定	933	純資産の部	
無形固定資産	2,153	株主資本	
ソフトウェア	1,659	資本金	12,046
その他	494	資本剰余金	11,614
投資その他の資産	75,452	資本準備金	11,613
投資有価証券	1,904	その他資本剰余金	0
関係会社株式	51,830	利益剰余金	155,613
長期貸付金	12,828	利益準備金	101
前払年金費用	2,268	その他利益剰余金	155,511
差入保証金	778	製品開発積立金	300
繰延税金資産	5,416	固定資産圧縮積立金	581
その他	426	別途積立金	38,992
貸倒引当金	△1	繰越利益剰余金	115,638
固定資産合計	128,554	自己株式	△12,959
資産合計	208,494	株主資本合計	166,314
		評価・換算差額等	
		その他有価証券評価差額金	414
		評価・換算差額等合計	414
		純資産合計	166,728
		負債純資産合計	208,494

(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73期	
	2021年4月1日から2022年3月31日まで	
売上高		171,858
売上原価		113,218
売上総利益		58,640
販売費及び一般管理費		37,129
営業利益		21,510
営業外収益		
受取利息	242	
受取配当金	285	
為替差益	1,696	
不動産収入	4	
雑収入	102	2,331
営業外費用		
支払利息	37	
減価償却費	70	
自己株式取得費用	35	
不動産費用	3	
雑損失	12	159
経常利益		23,682
特別利益		
固定資産売却益	0	
抱合せ株式消滅差益	4,360	
投資有価証券売却益	68	
助成金受入益	52	4,482
特別損失		
固定資産売却損	20	
固定資産除却損	319	
関係会社株式評価損	311	
業務委託契約解約損	180	
その他	87	919
税引前当期純利益		27,245
法人税、住民税及び事業税	6,331	
法人税等調整額	276	6,607
当期純利益		20,637

(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

2022年5月9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 山根 洋人
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444条第4項の規定に基づき、カルビー株式会社の2021年4月1日から2022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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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

2022年5月9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 山根 洋人
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2021年4月1日から2022年3月31日までの第73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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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、2021年4月1日から2022年3月31日までの第73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。なお、監査上の主要な検討項目については、有限責任あずさ監査法人と協議を行うとともに、その監査の実施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。

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認められません。
- 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、指摘すべき事項は認められません。

(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。

2022年5月9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

(ご参考)コーポレート・ガバナンスについて

カルビーのコーポレートガバナンス・コード

(2022年3月31日現在)

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、すべ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・コードは以下のとおりです。

原則1 株主の権利・平等性の確保

当社は、中長期的な企業価値の向上のために、株主との間で建設的な対話を行い、すべての株主の権利と平等性が実質的に確保され、行使することができるように対応しております。

1. 株主総会は、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と考えております。
 - (1)極力集中日を避けて開催しており、すべての株主が内容を視聴できるようにウェブサイトでのライブ配信を行っております。
 - (2)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。
 - (3)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を行っております。
 - (4)招集通知等は、すべての株主に対して公正かつ平等に情報発信を行うことを基本としており、英文での開示を行っております。
 - (5)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。

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、事業活動を通じて、企業理念である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ため、ステークホルダーとの適切な協働を行います。これを踏まえた社長メッセージを従業員向けに発信して、また「カルビーグループ行動規範」を定めて、様々なステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動

上の倫理を尊重する風土の醸成を図っております。

1. 消費者から信頼を得るため正確な情報提供を行い、安全で安心・高品質な商品とサービスを提供します。
2. 従業員はお互いを尊重し、能力や個性を発揮して自由闊達な組織風土を醸成します。
3. 地域の文化、慣習、伝統を尊重し、その発展に貢献します。また、よき企業市民として「環境（自然の恵み）」、「食（おいしさ、楽しさ）」、「健康（健やかさ）」領域でのつながりを深めるため、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」を組織して活動を推進しています。
4. 環境問題、労働負荷や人権問題など企業を取り巻く社会課題のうち、カルビーグループが将来にわたって事業活動を継続するための重要な課題をマテリアリティとして定め、重点テーマを設定して解決に取り組みます。
5. 多様性こそが成長のエンジンであると考え、人権および多様なバックグラウンドの尊重と、活躍の機会を平等に持てるダイバーシティ&インクルージョン活動を推進します。

原則3 適切な情報開示と透明性の確保

当社は、すべ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、以下の項目を当社ウェブサイトや統合報告書等を介して開示します。

- (1)経営理念および経営戦略
- (2)コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方や基本方針
- (3)将来にわたって事業活動を継続するための重要なマテリアリティに対する取り組み

①特定のプロセス

ウェブサイト：<https://www.calbee.co.jp/sustainability/materiality.php>

②マテリアリティ

- i)食の安全・安心の確保
- ii)健やかさと多様なライフスタイルへの貢献
- iii)農業の持続可能性向上
- iv)原料調達・物流の効率化と安定的な確保
- v)地球環境への配慮

vi)人・地域社会・コミュニティとのつながりの深化

vii)多様性を尊重した全員活躍の推進

viii)コーポレート・ガバナンスの強化

③重点テーマと主な施策

ウェブサイト：<https://www.calbee.co.jp/sustainability/materiality.php>

統合報告書：<https://www.calbee.co.jp/ir/library/report/>

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、職歴、ジェンダー、国籍、年齢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. 監査役による監査

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、半数以上の社外取締役を含む取締役で構成する任意の諮問委員会である指名委員会・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. フェア・ディスクロージャー・ルールの主旨を尊重し、社内規定として、インサイダー取引防止規程を定めるほか、法令・規則の遵守、透明性、適時性、公平性を基本とするIRポリシー「IR情報開示方針」を定めて積極的に情報開示を行います。
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部門が定期的に取り締役に報告し、適切に対応します。

コーポレート・ガバナンス体制および運営は当社ホームページをご覧ください。
<https://www.calbee.co.jp/ir/management/governance/>

株主総会 会場ご案内

日時 2022年6月22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」



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

インターネット等による議決権行使・ライブ配信・事前質問受付のご案内



インターネット等、または書面（郵送）による事前の議決権行使 <https://evote.tr.mufg.jp/>



▶ 詳細は3～4ページをご確認ください。

行使期限 2022年6月21日（火曜日）午後5時まで



インターネットによるライブ配信 <https://2229.ksoukai.jp>

▶ 詳細は5～6ページをご確認ください。

配信日時 2022年6月22日（水曜日）午前10時から株主総会終了時刻まで

※ライブ配信ウェブサイトは、開始時刻30分前の午前9時30分頃に開設予定です。



インターネットによる事前質問受付のご案内 <https://2229.ksoukai.jp>

▶ 詳細は7ページをご確認ください。

受付期間 本招集通知到着から
2022年6月12日（日曜日）午後5時まで

※上記期限をもちまして、ご質問の受け付けを終了しますのであらかじめご了承ください。



■ご来場自粛のお願い

ソーシャルディスタンス確保のため、当日の定時株主総会会場の座席間隔を広く取らせていただきます。ご用意できる座席数が限られており、ご入場いただけない場合もございますため、ご来場は極力お控えいただきますようお願い申し上げます。

- インターネット等、または書面（郵送）による議決権の事前行使をお願い申し上げます。
- 本定時株主総会はインターネットによるライブ配信を行いますので、当日のご来場に代えて、インターネットでのご視聴をお願い申し上げます。
- 事前のご質問を株主総会ライブ配信ウェブサイトで受け付けます。
- ご来場された株主の皆様へのお土産の配布は取り止めさせていただきます。
- 一部の役員はリモートでの出席となり、当日来場しない場合がございます。

カルビー株式会社