

有価証券報告書

事業年度 自 2025年4月1日
(第77期) 至 2026年3月31日

カルビー株式会社

有価証券報告書

- 1 本書は金融商品取引法第24条第1項に基づく有価証券報告書を、同法第27条の30の2に規定する開示用電子情報処理組織(EDINET)を使用し提出したデータに目次及び頁を付して出力・印刷したものであります。
- 2 本書には、上記の方法により提出した有価証券報告書に添付された監査報告書及び上記の有価証券報告書と併せて提出した内部統制報告書・確認書を末尾に綴じ込んでおります。

目 次

頁

第77期 有価証券報告書

【表紙】	1
第一部 【企業情報】	2
第1 【企業の概況】	2
1 【主要な経営指標等の推移】	2
2 【沿革】	4
3 【事業の内容】	5
4 【関係会社の状況】	7
第2 【事業の状況】	8
1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】	8
2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】	11
3 【事業等のリスク】	24
4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】	28
5 【重要な契約等】	33
6 【研究開発活動】	35
第3 【設備の状況】	36
1 【設備投資等の概要】	36
2 【主要な設備の状況】	36
3 【設備の新設、除却等の計画】	39
第4 【提出会社の状況】	40
1 【株式等の状況】	40
2 【自己株式の取得等の状況】	45
3 【配当政策】	46
4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】	47
5 【従業員の状況等】	76
第5 【経理の状況】	84
1 【連結財務諸表等】	85
2 【財務諸表等】	131
第6 【提出会社の株式事務の概要】	147
第7 【提出会社の参考情報】	148
1 【提出会社の親会社等の情報】	148
2 【その他の参考情報】	148
第二部 【提出会社の保証会社等の情報】	149

監査報告書

内部統制報告書

確認書

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2026年6月19日

【事業年度】 第77期(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

【会社名】 カルビー株式会社

【英訳名】 Calbee, Inc.

【代表者の役職氏名】 代表取締役社長兼CEO 江 原 信

【本店の所在の場所】 東京都千代田区丸の内一丁目8番3号

【電話番号】 03(5220)6222 (代表)

【事務連絡者氏名】 執行役員CFO 田 邊 和 宏

【最寄りの連絡場所】 東京都千代田区丸の内一丁目8番3号

【電話番号】 03(5220)6222 (代表)

【事務連絡者氏名】 執行役員CFO 田 邊 和 宏

【縦覧に供する場所】 株式会社東京証券取引所
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

第一部 【企業情報】

第1 【企業の概況】

1 【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次 決算年月	第73期 2022年3月	第74期 2023年3月	第75期 2024年3月	第76期 2025年3月	第77期 2026年3月
売上高 (百万円)	245,419	279,315	303,027	322,564	340,151
経常利益 (百万円)	26,938	23,460	31,155	29,844	27,091
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	18,053	14,772	19,886	20,874	17,329
包括利益 (百万円)	21,594	17,953	26,373	20,599	23,503
純資産額 (百万円)	183,458	182,686	201,086	215,067	221,774
総資産額 (百万円)	236,598	239,095	292,158	319,169	327,609
1株当たり純資産額 (円)	1,358.25	1,393.74	1,535.49	1,642.27	1,732.10
1株当たり当期純利益 (円)	136.25	115.16	159.22	167.11	139.98
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	—	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	74.1	72.8	65.6	64.3	64.3
自己資本利益率 (%)	10.3	8.5	10.9	10.5	8.3
株価収益率 (倍)	17.3	24.1	21.5	16.7	22.0
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	22,327	19,310	24,350	39,100	35,596
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	3,643	△20,329	△35,307	△28,604	△26,211
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△25,168	△20,004	16,850	2,541	△17,002
現金及び現金同等物 の期末残高 (百万円)	49,670	30,292	37,718	51,019	45,581
従業員数 (名) 〔ほか、平均臨時雇用人員〕	4,398 〔3,590〕	4,839 〔3,653〕	4,939 〔3,609〕	5,138 〔3,591〕	6,974 〔2,374〕

(注) 1 「潜在株式調整後1株当たり当期純利益」については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

2 従業員数の算定にあたり、従来は従業員に含めていなかった無期転換社員1,481名について、当期より従業員数に含めております。

(2) 提出会社の経営指標等

回次		第73期	第74期	第75期	第76期	第77期
決算年月		2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
売上高	(百万円)	171,858	186,677	204,346	220,614	227,094
経常利益	(百万円)	23,682	20,294	27,008	25,187	21,156
当期純利益	(百万円)	20,637	13,896	23,613	19,104	14,597
資本金	(百万円)	12,046	12,046	12,046	12,046	12,046
発行済株式総数	(株)	133,929,800	133,929,800	133,929,800	133,929,800	133,929,800
純資産額	(百万円)	166,728	162,021	179,347	191,453	188,942
総資産額	(百万円)	208,494	207,344	256,719	281,132	276,975
1株当たり純資産額	(円)	1,291.25	1,296.95	1,436.17	1,532.40	1,553.95
1株当たり配当額 (1株当たり中間配当額)	(円)	52.00 (-)	52.00 (-)	56.00 (-)	58.00 (-)	66.00 (-)
1株当たり当期純利益	(円)	155.75	108.33	189.06	152.94	117.91
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	(円)	-	-	-	-	-
自己資本比率	(%)	80.0	78.1	69.9	68.1	68.2
自己資本利益率	(%)	12.4	8.5	13.8	10.3	7.7
株価収益率	(倍)	15.1	25.6	18.1	18.3	26.1
配当性向	(%)	33.4	48.0	29.6	37.9	56.0
従業員数 〔ほか、平均臨時雇用人員〕	(名)	1,883 〔2,021〕	1,960 〔2,022〕	2,148 〔2,253〕	2,290 〔2,266〕	3,711 〔976〕
株主総利回り (比較指標：TOPIX)	(%)	85.3 (99.6)	101.9 (102.5)	127.2 (141.7)	106.7 (136.1)	119.1 (179.0)
最高株価	(円)	3,010	3,125	3,515	3,637	3,194
最低株価	(円)	2,351	2,265	2,598.5	2,791.5	2,600

(注) 1 第77期の1株当たり配当額66円のうち、期末配当額66円については、2026年6月24日開催予定の定時株主総会の決議事項となっております。

2 最高株価及び最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものであります。

3 「潜在株式調整後1株当たり当期純利益」については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

4 従業員数の算定にあたり、従来は従業員に含めていなかった無期転換社員1,338名について、当期より従業員数に含めております。

5 各事業年度の末日における株券等の時価総額は以下のとおりです。

回次	第72期	第73期	第74期	第75期	第76期	第77期
時価総額(十億円)	377	315	371	459	374	412

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条の9第3項に規定する平均時価総額は379十億円であります。

2 【沿革】

年月	概要
1949年4月	松尾糧食工業所を法人に改組し、松尾糧食工業㈱（広島県広島市）を設立。
1955年5月	カルビー製菓㈱に社名変更。
1964年1月	「かっぱえびせん」発売。
1968年4月	宇都宮工場（栃木県宇都宮市）操業開始。
1969年11月	千歳工場（北海道千歳市、現北海道工場）操業開始。
1970年3月	Calbee America, Inc.（米国カリフォルニア州、連結子会社）を設立。
1973年6月	本社を東京都北区に移転。
12月	カルビー㈱に社名変更。
1975年2月	鹿児島工場（鹿児島県鹿児島市）操業開始。
9月	下妻工場（茨城県下妻市）操業開始。ポテトチップス発売。
1976年5月	宇都宮第2工場（栃木県宇都宮市）操業開始。
11月	滋賀工場（滋賀県湖南市、現関西びわこ工場）操業開始。
1980年4月	Calbee Tanawat Co., Ltd.（タイ バンコク、連結子会社）を設立。
10月	カルビーポテト㈱（北海道帯広市、連結子会社）を設立。
1983年7月	各務原工場（岐阜県各務原市、現岐阜かかみがはら工場）操業開始。
1986年11月	広島西工場（広島県廿日市市、現広島はつかいち工場）操業開始。
1989年7月	清原工場（栃木県宇都宮市）操業開始。シリアル全国発売。
1990年4月	スナックフード・サービス㈱（栃木県宇都宮市、連結子会社、現カルビーロジスティクス㈱）を設立。
1991年3月	「フルーツグラノーラ」（現フルグラ）発売。
1994年2月	Calbee Four Seas Co., Ltd.（香港、連結子会社）を設立。
1995年10月	宇都宮工場と宇都宮第2工場を統合し、新宇都宮工場（栃木県宇都宮市）操業開始。「じゃがりこ」発売。
1997年11月	カルビーポテト帯広工場（北海道帯広市、現：帯広工場）操業開始。
1999年6月	綾部工場（京都府綾部市、現京都工場）操業開始。
2002年10月	CFSS Co. Ltd.（中国広東省、連結子会社）を設立。
2004年7月	カルビーR&DDEセンター（栃木県宇都宮市、現R&Dセンター）稼働開始。
2006年2月	広島工場（広島県廿日市市、現広島みやじま工場）操業開始。
8月	RDO-CALBEE FOODS, LLC（米国オレゴン州）を設立。
11月	カルビー・イートーク㈱（滋賀県湖南市、連結子会社）を設立。
2009年7月	PepsiCo, Inc.（米国ニューヨーク州）と資本提携。 ジャパンフリトレー㈱（茨城県古河市、連結子会社）を子会社化。
2010年6月	本社を東京都千代田区に移転。
2011年3月	東京証券取引所市場第一部に株式を上場。
7月	Haitai-Calbee Co., Ltd.（韓国江原道原州市、連結子会社）を設立。
2012年7月	RDO-CALBEE FOODS, LLCをCalbee North America, LLCに社名変更し、Calbee America, Inc. のスナック事業を継承。
2013年7月	PT. Calbee-Wings Food（インドネシア ジャカルタ、連結子会社）を設立。
2014年3月	Calbee (UK) Ltd（英国ウェスト・ヨークシャー州、連結子会社、現Calbee Group (UK) Ltd）を設立。
2015年4月	Moh Seng Marketing Pte. Ltd.（シンガポール、連結子会社、現Calbee Moh Seng Pte. Ltd.）を子会社化。
10月	Calbee E-commerce Limited（香港、連結子会社）を設立。
2016年9月	Calbee Australia Pty Limited（オーストラリア メルボルン、連結子会社）を設立。
2017年1月	Calbee North America, LLCを子会社化。
2018年2月	カルビー（杭州）食品有限公司（中国浙江省、連結子会社）を設立。
10月	Seabrook Crisps Limited（英国ウェスト・ヨークシャー州）を子会社化。
2019年10月	Warnock Food Products, Inc.（米国カリフォルニア州）を子会社化。
2020年1月	カルビー（中国）管理有限公司（中国上海市、連結子会社）を設立。
4月	Calbee(UK)Ltdは、Seabrook Crisps Limitedを統合し、Calbee Group (UK) Ltdに社名変更。 ㈱ポテトかいつか（茨城県かすみがうら市、連結子会社、現：カルビーかいつかスイートポテト㈱）を子会社化。
2022年4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行。
2022年7月	Greenaday Global Co., Ltd.（タイ サムットプラカーン、連結子会社）を子会社化。
2023年4月	Calbee North America, LLC、Warnock Food Products, Inc.を、Calbee America, Inc.に統合。
2024年4月	Calbee Ireland Limited（アイルランド ダブリン、連結子会社）を設立。
6月	Calbee New Zealand Limited（ニュージーランド オークランド、連結子会社）を設立。
2025年1月	せとうち広島工場（広島県広島市）操業開始。
8月	Hodo, Inc.（米国カリフォルニア州、連結子会社）を子会社化。

3 【事業の内容】

当社グループは、当社、子会社23社（国内7社、海外16社）及び関連会社3社で構成され、ポテト系、小麦系、コーン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。また、当社は米国の食品飲料メーカーPepsiCo, Inc. の持分法適用関連会社であります。

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。

当社グループの事業に係わる主要各社の位置づけは、次のとおりであります。

（食品製造販売事業）

・スナック菓子

国内では、当社及びジャパンフritoレー(株)他1社が製造販売しております。一部の製品についてはカルビー・イートーク(株)が製造を行っております。

海外では、Calbee America, Inc.（米国）、Calbee Group (UK) Ltd（英国）、PT. Calbee-Wings Food（インドネシア）他5社が製造販売を行っております。また、カルビー（杭州）食品有限公司（中国）、カルビー（中国）管理有限公司（中国）他5社が販売を行っております。加えて、原材料調達及び一次加工品の製造を目的として、Calbee America, Inc.（米国）があります。

・シリアル食品

シリアル食品の製造販売は当社が行っております。また、カルビー（杭州）食品有限公司（中国）、カルビー（中国）管理有限公司（中国）他3社が販売を行っております。

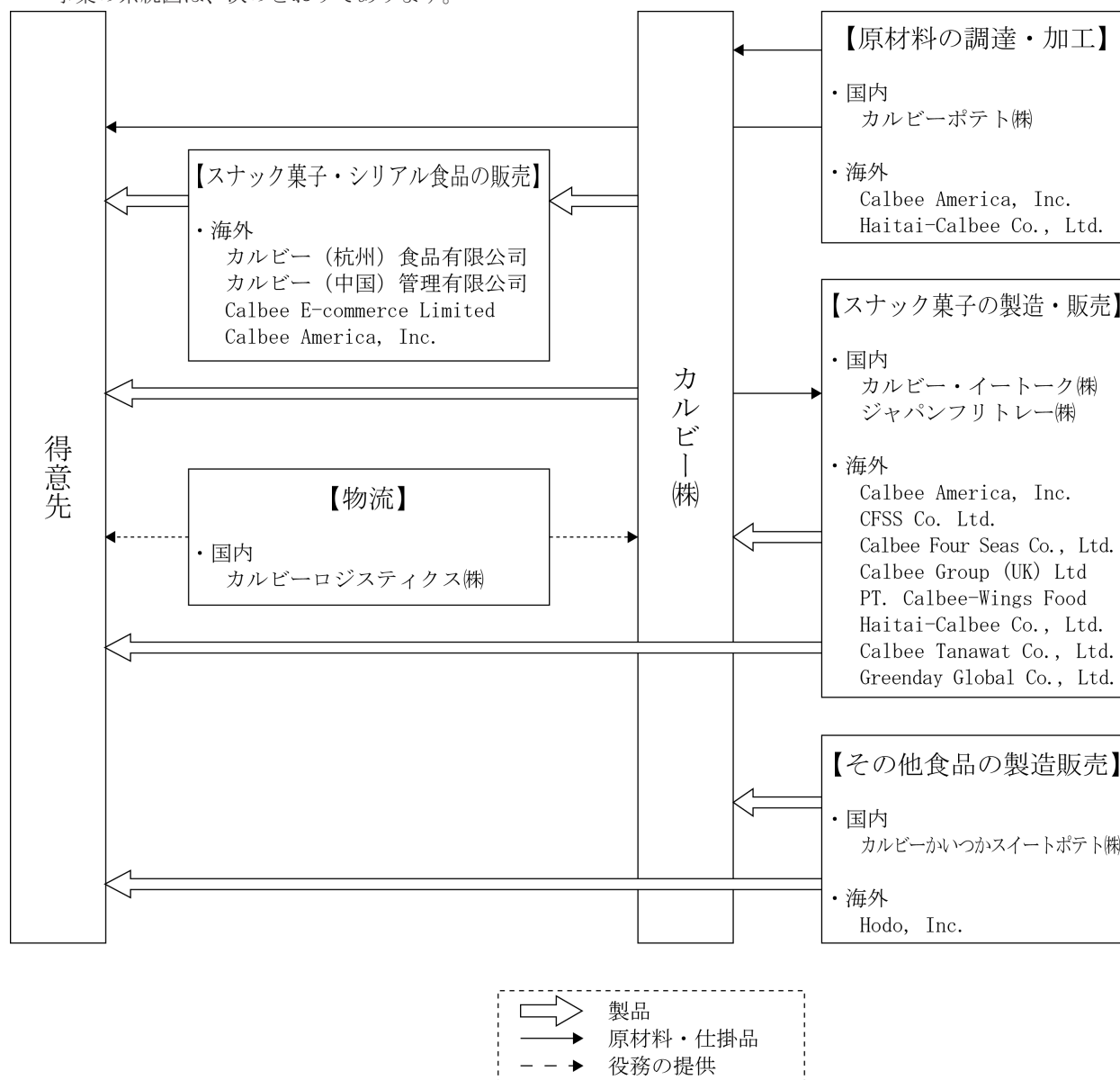
・その他食品

カルビーポテト(株)及びHaitai-Calbee Co., Ltd. はばれいしょの調達及び販売、カルビーかいつかスイートポテト(株)は甘しょの調達及び販売、Hodo, Inc. は豆腐及び大豆加工食品の製造及び販売を、それぞれ行っております。

（その他事業）

物流事業はカルビーロジスティクス(株)が行っております。

事業の系統図は、次のとおりであります。



※1. 主要な取引のみ記載しております。

※2. 当社は、2009年6月、PepsiCo, Inc. (その他の関係会社) と戦略的提携契約を締結しております。

4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金 又は 出資金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有 〔被所有〕 割合 (%)	関係内容	
					資金の 貸付 (百万円)	事業上の関係
(連結子会社) カルビーポテト㈱ (注4)	北海道 帯広市	100	食品製造販売事業	100.0	2,355	当社の原材料の調達 役員の兼任
カルビーロジスティクス㈱ (注4)	栃木県 宇都宮市	20	その他	100.0	—	物流業務の委託 役員の兼任
カルビー・イートーク㈱	滋賀県 湖南市	100	食品製造販売事業	100.0	—	当社の外注先 役員の兼任
ジャパンフリトレー㈱	茨城県 古河市	490	食品製造販売事業	100.0	—	役員の兼任
カルビーかいつかスイーツポテト㈱	茨城県 かすみがうら市	100	食品製造販売事業	100.0	7,239	当社の商品の調達
Calbee America, Inc.	米国 オレゴン州	百万US\$ 9	食品製造販売事業	100.0	4,349	当社の原材料の調達 役員の兼任
CFSS Co. Ltd.	中国 広東省	百万円 21	食品製造販売事業	100.0 (100.0)	—	役員の兼任
カルビー (杭州) 食品有限公司	中国 浙江省	百万円 8	食品販売事業	100.0 (100.0)	—	役員の兼任
カルビー (中国) 管理有限公司	中国 上海	百万円 50	食品販売事業	100.0	—	役員の兼任
Calbee Four Seas Co., Ltd. (注3)	香港	百万HK\$ 52	食品製造販売事業	50.0	—	役員の兼任
Calbee E-commerce Limited	香港	千HK\$ 1,200	食品販売事業	90.0	—	役員の兼任
Calbee Group (UK) Ltd (注4)	英国 ウェスト・ヨーク シャー	百万GBP 45	食品製造販売事業	100.0	5,360	役員の兼任
PT. Calbee-Wings Food (注3, 注4)	インドネシア ジャカルタ	百万IDR 1,015,522	食品製造販売事業	50.0	—	役員の兼任
Haitai-Calbee Co., Ltd. (注3, 注4)	韓国 江原道 原州市	百万ウォン 24,100	食品製造販売事業	50.0	—	役員の兼任
Calbee Tanawat Co., Ltd.	タイ バンコク	百万BAHT 123	食品製造販売事業	68.0	—	役員の兼任
Greenday Global Co., Ltd. (注4)	タイ サムットプラーカ ーン	百万BAHT 476	食品製造販売事業	100.0	—	役員の兼任
Calbee Australia Pty Limited	オーストラリア メルボルン	百万AUD 2	食品販売事業	100.0	—	役員の兼任
Hodo, Inc.	米国 カリフォルニア州	百万US\$ 7	食品製造販売事業	58.3	—	役員の兼任
その他5社	—	—	—	—	—	—
(持分法適用会社) 1社						
(その他の関係会社) PepsiCo, Inc. (注5)	米国 ニューヨーク州	百万US\$ 23	食品飲料の製造販売	[22.0] (22.0)	—	資本提携先
Frito-Lay Global Investments B. V. (注6)	オランダ ユトレヒト州	千EUR 18	有価証券の取得及び保 有	[22.0]	—	資本提携先

(注) 1 連結子会社の「主要な事業の内容」欄には、セグメント情報に記載された名称を記載しております。

2 「議決権の所有〔被所有〕割合」欄の(内書)は間接所有であります。

3 持分は100分の50以下であります。実質的に支配しているため子会社としております。

4 特定子会社であります。

5 PepsiCo, Inc. は米国NASDAQにおいて株式を上場しております。

6 非上場会社であり、継続開示会社ではありません。また、PepsiCo, Inc. の100%子会社であります。

第2 【事業の状況】

1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において、当社グループが判断したものであります。

(1) 経営の基本方針

当社グループは、創業の精神および企業理念のもと、自然素材の力を軸に新たな価値を創造し、社会に貢献することを基本方針としています。2035年に実現したい姿を見据え、その実現に向けた変革を加速するため、成長戦略「Accelerate the Future」を策定しました。商品・サービスの提供領域の拡張やグローバルでの価値創出を通じて、経済価値と社会価値の両立を図り、環境変化に強い事業基盤の構築を進め、グループ全体の持続的成長を目指します。

(2) 当社グループを取り巻く事業環境

国内における少子高齢化の進行や食行動の多様化、健康志向の高まり等を背景に、生活者が求める価値は一層多様化しています。加えて、気候変動の影響の深刻化に伴い、原材料の安定調達に対する不確実性への対処や、サプライチェーン全体における環境負荷の低減や人権への配慮が、これまで以上に強く求められています。当社グループでは、こうした環境変化をリスクのみならず、持続的な成長につなげる機会であると認識しています。この認識のもと、これまで推進してきた成長戦略「Change 2025」（2024年3月期～2026年3月期）の進捗を振り返り、今後のさらなる成長に向けた課題を以下のとおり整理しました。

(3) 対処すべき課題

① 2035年成長戦略「Accelerate the Future」

こうした環境変化と課題認識を踏まえ、当社グループは2035年を見据えたバックキャストिंगの考え方のもと、成長戦略を策定しました。私たちは「日本のスナック菓子メーカー」から「世界のSNACKING COMPANY（スナッキングカンパニー）」となるべく、生活者の価値観や行動の変化を捉え、スナッキングという新たな食の習慣を創造し、グローバルに価値をお届けする企業へと進化します。今回の成長戦略では、2036年3月期を目標年とし、企業価値向上の軸として「稼ぐ力の向上」「資本効率の向上」「成長期待の向上」に取り組みます。あわせて、2027年3月期～2031年3月期を「成長投資期」、2032年3月期～2036年3月期を「価値創出期」と位置づけました。「成長投資期」では、国内コア事業のさらなる付加価値向上と、北米を中心とした成長領域への積極的な投資を通じて、事業ポートフォリオの変革を推進していきます。以下の5つのテーマの実行により、次なる成長への変革に踏み出します。

- オーガニック成長の加速と稼ぐ力の向上
- 成長領域投資による事業ポートフォリオ変革とレジリエンス強化
- 資本効率を重視した経営の徹底
- 成長を推進する人的資本の強化
- コーポレート・ガバナンスの更なる強化

② 重点方針

2027年3月期～2031年3月期における重点方針は以下のとおりです。

国内事業

国内事業においては、顧客起点での価値創出を一層深化させ、生活者ニーズを起点にスナックの新たな価値を提供し、収益性の高い商品ポートフォリオへ成長させます。また、工場DXや、S&OP（※）によるサプライチェーン最適化の推進、営業組織および営業アプローチの見直しを通じてオペレーション力を強化し、収益力の向上を図ります。加えて、当社グループの強みである、強いブランド価値を生み出すマーケティング・営業力、時代の変化を捉えた商品開発力、自然素材を活かす独自の加工技術、原料に関する専門性を活かし、スナック菓子・シリアル食品にとどまらない新たなカテゴリへの挑戦を進めます。

※Sales and Operations Planning（最適販売稼働計画）の略称

海外事業

北米事業においては、健康志向の高まりを含む消費者トレンドを捉え、マーケティングおよびR&D費用の投下に加え、人財や日本で培った知見を活用し、現地と日本が一体となった能動的な戦略推進体制を構築することで、売上の最大化を推進します。その他地域においては、既存アセットを最大限活用しながら、中長期的な成長に向けた事業基盤の構築を進めます。

事業ポートフォリオ変革に向けた非連続成長

成長領域における戦略的M&Aおよび重点投資を通じて、非連続成長の実現を目指します。北米スナック菓子事業における配荷力およびブランド力の強化と、国内事業の新カテゴリ、高付加価値領域を特に優先的に検討していきます。これらの投資を着実に成果へと結びつけるため、投資推進体制の高度化に加え、投資判断および投資後のモニタリングプロセスの強化を進めます。

財務戦略

「稼ぐ力の向上」「資本効率の向上」「成長期待の向上」によって、中長期的な企業価値向上に取り組んでまいります。財務健全性を維持しつつ、自己資本比率55%程度を中長期の最適資本構成と位置づけ、資本コストを1ポイント程度低減し、ROIC-WACCスプレッドの最大化を目指します。株主還元については、今後5年間は1株当たり毎期3円以上の増配となる累進配当を実施する方針です。成長投資の進捗に応じた機動的な自己株式取得についても検討していきます。

事業基盤

・人的資本経営の強化

当社グループは、人財を重要な経営基盤と位置づけ、人的資本経営の推進に取り組んでいます。「全員活躍」を人的資本に関する最上位方針として掲げ、多様な人財が強みを活かし、組織・社会への貢献と自身の成長を通して、幸せと誇りを感じながら活躍できる状態の実現を目指します。「地道な努力、工夫・改善を重ね、未来に引き継いでいく人財」と「既存の枠にとらわれず、未来を切り拓いていく人財」の両者ともに当社グループの成長に欠かせない人財像として定めています。この考えのもと、当社独自の人的資本インデックスを開発し、人的資本がどのように企業価値に反映されるのかを定量的に把握し進化してまいります。

※人的資本経営の詳細につきましては、第2事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組の中の(3) 人的資本に関する考え方および取組み、第4提出会社の状況 5 従業員の状況等および、「Calbee Group Human Capital Report 2025」をご参照ください。

<https://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2025/humancapitalreport2025.pdf>

・DX・AI活用による人財の創出価値向上

企業の成長と変革を加速させるため、事業環境の変化および情報流通の高速化に対応すると同時に、現場活動のデジタル化で得られる知見のスピーディーな活用を進め、DX人財の育成を強化します。2031年3月期までに、DX人財500名体制を目指します。

・サステナビリティ経営の推進

サステナビリティを経営の基盤とし、自然素材を活かして人々の健やかな暮らしに貢献するという想いのもと、顧客や取引先をはじめとするステークホルダーとの共創を行っています。当社グループが将来にわたって事業活動を継続するために重要な社会課題を5つのマテリアリティとして定め、13の重点テーマを設定しています。グローバルに価値を届ける企業として、経済価値と社会価値の両立による企業価値向上を進めます。

< 5つのマテリアリティ >

(1) 人々の健やかな暮らしと多様なライフスタイルへの貢献

- (2) 農業の持続可能性向上
- (3) 持続可能なサプライチェーンの共創
- (4) 地球環境への配慮
- (5) 多様性を尊重した全員活躍の推進

※サステナビリティ経営の詳細につきましては、第2事業の状況 2サステナビリティに関する考え方及び取組および、カルビーホームページ「サステナビリティサイト」をご参照ください。

・コーポレート・ガバナンスの強化

取締役会の独立性と透明性、実効性を高め、経営の意思決定の質を向上させるため、成長戦略の遂行と監督に必要なスキル・マトリクスを再定義し、多様な専門性を持つメンバーによる取締役会体制にしております。執行と監督の分離を明確化するとともに、取締役会としての監督機能を強化します。

③ キャッシュ・アロケーション方針

事業活動で創出したキャッシュと財務レバレッジを活用し、成長領域のM&Aおよび国内コア事業の競争力強化に向けた投資を実行することで、EBITDAの持続的成長と将来的なフリー・キャッシュ・フローの最大化につなげます。2027年3月期から2031年3月期の5か年で、海外事業や新カテゴリにおけるM&A・非連続投資に1,000億円以上、国内外の事業成長のための成長投資に1,100億円以上、維持・事業継続投資に約700億円、株主還元へ450億円以上を予定しております。

成長ガイドライン

		2024年3月期 ~2026年3月期 実績	2027年3月期 ~2031年3月期	2032年3月期 ~2036年3月期	
経済価値	稼ぐ力向上	オーガニック売上成長率	+7%	+7%~	+7%~
		EBITDA成長率	+8%	+10%~	+10%~
		EBITDAマージン	12.7% (2026年3月期)	14%~ (2031年3月期)	16%~ (2036年3月期)
	ポートフォリオ 変革	成長領域(海外・新カテゴリ) 売上高比率	31% (2026年3月期)	40~45% (2031年3月期)	50% (2036年3月期)
	資本効率向上	ROE	8.3% (2026年3月期)	10%~ (2031年3月期)	15% (2036年3月期)
		純利益成長率	+5%	+10%~	+14%~
ROIC		8.0% (2026年3月期)	8%~ (2031年3月期)	13%~ (2036年3月期)	
社会価値	従業員	人的資本経営の強化	カルビー人的資本インデックス 79.90(2025年3月期) → 81.28(2031年3月期)		
	社会	サステナビリティ経営の推進	5つのマテリアリティに基づく重点テーマ		

2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において、当社グループが判断したものであります。

(1) サステナビリティ経営

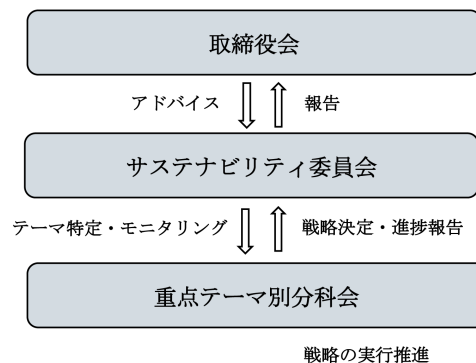
「私たちは、自然の恵みを大切に活かし、おいしさと楽しさを創造して、人々の健やかなくらしに貢献します。」という企業理念に基づき、創業以来、自然と人の間に立ち、さまざまな社会課題を解決してきました。私たちはこれからも、地球環境や社会課題に真摯に向き合いながら、社会との共創を通じて新たな価値を創造し、持続可能な未来を築く「サステナビリティ経営」を推進します。これにより、持続可能な社会の実現とカルビーグループ全体の持続的な成長を通じて企業価値の向上を目指します。

当社を取り巻く事業環境は不確実性を増し、グローバルで直面しているさまざまな社会課題への対応が強く求められています。特に当社グループの事業は、原料をばれいしょなどの農作物や水産物に依存している割合が高く、昨今の気候変動の影響を大きく受けています。また、消費者の意識は製品に関する安全・安心はもちろんのこと、環境や社会に対しても高まっている中で、当社グループは人権や自然資本の保全に配慮した製品づくりを進めてきました。その一例として、RSPO認証パーム油を国内全工場に導入し、主力商品の一部にRSPOラベルを表示しています。人権への対応として、「カルビーグループ人権方針」に基づき、当社グループへの人権デュー・ディリジェンスを実施し、経営層および従業員への教育・啓発活動を行っています。2025年4月より「人権委員会」を立ち上げ、ガバナンスを強化しています。

今後も企業活動を通して持続的成長と持続可能な社会を実現し、ステークホルダーとともに新たな価値を創造する「サステナビリティ経営」を実践していきます。

①ガバナンス

取締役会がサステナビリティ経営に関する監督の責任を持ち、サステナビリティ委員会がその推進を担っています。サステナビリティ委員会は、代表取締役社長兼CEOが管掌し、原則年2回開催しています。マテリアリティの特定および重点テーマの設定を行い、各分科会で推進する重点テーマのロードマップの審議や進捗状況のレビューを実施し、その内容を取締役に定期的に報告しています。



②戦略

当社のサステナビリティ経営における主要戦略は、マテリアリティとして選定した重点テーマごとに目標を定め、達成に向けた取り組みを推進することです。まず、取り組むべき社会課題を明確化するため、「ステークホルダーにとっての重要度」と「自社における重要度」の二つの側面からマテリアリティを特定し、重点テーマを設定しました。各取り組みにあたっては、重点テーマ別分科会を設置し、役員がオーナーとして戦略の立案・実行を推進しており、当社の経営資源を優先的に配分することで、中長期的な成長を支えるとともに、リスクの回避やイノベーションの創出を目指しています。また、変化し続ける外部環境に対応するため、このマテリアリティを定期的に検討し、必要に応じて見直しを行っています。外部イニシアティブへの参画などを通して情報を収集し、取り組みの方向性を検討しています。

・マテリアリティマップ



・5つのマテリアリティと重点テーマ

マテリアリティ	重点テーマ	責任者
人々の健やかな暮らしと多様なライフスタイルへの貢献	食の安全・安心の確保	CRO
	健やかな暮らしへの貢献	CMO
	消費者意識の多様化に応じた新たな価値提供	CEO
農業の持続可能性向上	持続可能な原料生産	カルビーポテト(株)社長
	自然資本の保全	カルビーポテト(株)社長
持続可能なサプライチェーンの共創	環境と人権を尊重した責任ある調達	CRO
	環境と人にやさしい物流	CPO
地球環境への配慮	カーボンニュートラルの達成	CPO
	循環型社会の推進	CPO
	プラスチックによる環境負荷の低減	CPO
	自然資本の保全	CEO
多様性を尊重した全員活躍の推進	地域コミュニティへの貢献	CEO
	働き方の多様性への対応	CHRO
	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進	CHRO

(2026年3月期時点)

③リスク管理

サステナビリティ関連のリスクおよび機会の管理は、各重点テーマの目標達成状況およびロードマップの進捗レビューで行っています。その内容はサステナビリティ委員会で検討を行い、継続的にモニタリングし、取締役会に報告しています。

④指標及び目標

特定した重点テーマ別に目標（KPIの対象はカルビー（株）単体）を設定し、進捗管理を行っています。

マテリアリティ	重点テーマと主な施策	目標（KPI）		2025年 3月期実績	2026年 3月期実績
		指標	目標		
人々の健やかなくらしと多様なライフスタイルへの貢献	●食の安全・安心の確保 ・安全・品質に関する予防と監視 ・安心への取り組み	—	—	産地からお客様までのバリューチェーン全体を対象に品質保証の強化を着実に推進	
	●健やかなくらしへの貢献 ・食塩無添加/低塩/減塩商品を拡大 ・たんぱく質を多く含む商品を拡大	2031年3月期 食塩無添加/低塩/減塩商品(※1)の販売金額 (2023年3月期比)	200%	120.5%	121.8%
		2031年3月期 たんぱく質の多い商品(※2)の 販売金額 (2023年3月期比)	200%	116.0%	126.2%
	●消費者意識の多様化に応じた新たな価値提供 ・フードコミュニケーションの活性化 スナックスクール(食育)の深化 工場見学の活性化、進化	フードコミュニケーション (※3)年間参加人数	10万人以上 /年	120,430人	117,890人
農業の持続可能性向上	●持続可能な原料生産 国産ばれいしょの安定した品質と調達に向けた、科学的栽培の推進・品種の変革・農業の省力化・産地の分散化	—	—	品種の変革、産地分散化など、安定的な調達に向けた取り組みを推進(※4)	
	●自然資本の保全 土壌分析に基づく適正な施肥	2028年3月期 リン酸減肥普及率(※4) (北海道エリア)	80%	30.7%	45.0%
持続可能なサプライチェーンの共創	●環境と人権を尊重した責任ある調達 サプライヤーアセスメントを通じてエンゲージメントを結び、環境・人権に配慮した調達を推進	—	—	・RSPO認証パーム油(マスマランス方式)の調達 ・RSPOラベル付き商品の展開	
	●環境と人にやさしい物流 ・物流効率化による労働環境の改善 ・温室効果ガス排出量の削減 (Scope 3 カテゴリー4、9)	—	—	・輸送ネットワークの構築 ・業務効率化の実施	
地球環境への配慮	●カーボンニュートラルの達成 ・Scope 1、2における削減 電力購入先の転換、省エネ活動、工場発電など ・Scope 3における削減 サプライヤーエンゲージメント ばれいしょCO ₂ 排出量の見える化 段ボールサイズの変更、配送頻度減、積載率向上	2031年3月期 温室効果ガス総排出量(※5) 削減 (2019年3月期比)	温室効果ガス 総排出量 30%削減	温室効果ガス 総排出量 6.7%削減	実績算出中 (※6)
			Scope 1, 2 : 50%削減 Scope 3 : 22%削減	Scope 1, 2 : 33.2%削減 Scope 3 : 4.4%増加	
	●循環型社会の推進 ・製品フードロス削減 ・水使用量削減 ・3Rの促進	2031年3月期 製品フードロス削減(※7) (2023年3月期比/3ヵ年移動平均値)	30%削減	6.1%削減	13.8%削減
		2031年3月期 水の総使用量削減(※7) (2019年3月期比)	10%削減	4.5%増加	8.1%増加
		2031年3月期 廃棄物排出量削減(※7) (2019年3月期比)	10%削減	8.0%増加	10.9%増加
●プラスチックによる環境負荷の低減 ・石油由来プラスチック包材の削減 ・代替原料への転換やリサイクルの促進	2031年3月期 石油由来プラスチック包装の 代替・削減 (2019年3月期比)	50% 代替・削減	1.0% 代替・削減	1.4% 代替・削減	
	2051年3月期 環境配慮型素材使用	100%使用			

マテリアリティ	重点テーマと主な施策	目標 (KPI)		2025年 3 月期実績	2026年 3 月期実績
		指標	目標		
地球環境への 配慮	●自然資本の保全 TNFDのフレームワークに沿ったリスク評価 の実施 (マイルストーンの提示)	—	—	2025年10月「TCFD・TNFDのフレ ームワークに基づく統合的な情 報開示」実施	
	●地域コミュニティへの貢献 ・社会貢献活動全員参加 ・環境領域の拡大 森林ボランティア活動 海浜・河川保全活動の支援・参加	—	—	・国内は環境保全拠点で森林保全 活動を実施 ・タイでは「マングローブ保全プ ロジェクト」を推進	
多様性を尊重した 全員活躍の推進	●働き方の多様性への対応 ●ダイバーシティ・エクイティ&インクル ージョンの推進 ・失敗を恐れずに誰もが挑戦できる 組織風土 ・多様な貢献と成長を促す人事制度 ・個の可能性を広げるキャリア自律 ・未来を創るコア人材の採用・育成	2031年3月期 管理的地位にある労働者に占 める女性労働者の割合	30%超	24.8%	26.4%
		2031年3月期 女性執行役員・本部長比率	30%超	19.5%	19.0%
		2031年3月期 男性育児休業取得率 (※8)	100%	133.3%	102.5%
		2031年3月期 障がい者雇用率 (※9)	3.60%超	2.80%	2.94%

(注)

- ※1 栄養強調表示の基準値 (食品表示基準第7条第1項 別表第12、第13)
- ※2 栄養強調表示の基準値 (食品表示基準第7条第1項 別表第12、第13) をベースに自社基準で選定した商品が対象
- ※3 カルビー・スナックスクール、工場見学、お菓子コンテストなどの食育活動
- ※4 カルビーポテト株式会社が責任部門として取り組みを実施
- ※5 目標範囲はScope 1, 2 及びScope 3 カテゴリー 1. 3. 4. 5. 6. 7. 9. 12
- ※6 2026年3月期の実績は2026年秋公開予定 (<https://www.calbee.co.jp/sustainability/materiality.php>)
- ※7 対象はカルビー (株) 単体の製造拠点およびジャパンフリトレー (株) 古河工場
- ※8 育児休業取得者数および育児を目的とした休暇制度の利用者数の合算より算出
- ※9 カルビー・イートーク (株) 含む

各施策およびKPI等の詳細は、カルビーホームページ「サステナビリティサイト」で公開しています。

<https://www.calbee.co.jp/sustainability/materiality.php>

(2) 気候変動への対応 (TCFD提言への取り組み)

気候変動は当社グループ事業の持続的成長に影響を及ぼす重要課題です。2020年2月に賛同した気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に基づき、気候変動がもたらす事業リスクや機会の分析を行い、温室効果ガス排出削減に向けた取り組みとして、省エネ活動や再生可能エネルギーの導入といった施策を積極的に進めてきました。

2025年10月、TCFDに加えTNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) のフレームワークに基づいた、自然資本への依存とインパクト、リスクと機会に関する統合的な情報開示を行いました。気候変動と生物多様性は密接に関連していると言われており、当社の取り組みもそれぞれの関連性が高く、統合的に情報整理を行うことで新たな可能性を把握する機会となっています。

参照 https://www.calbee.co.jp/sustainability/pdf/tcfid_tnfd_01.pdf

①ガバナンス

代表取締役社長兼CEOがプロジェクトオーナーとなり、経営企画、サステナビリティ推進担当部門を含めたバリューチェーンに関わるメンバーで、気候変動シナリオの検討を実施しました。検討したシナリオに基づき最重要リスクと機会の特定、ならびにその対応策を策定し、経営委員会の審議を経て、取締役会に報告しています。策定したリスクと機会の対応策については、中長期の経営戦略に反映しています。

②戦略

気候変動による中長期の事業リスクと機会の特定にあたり、NGFS（気候変動リスクなどに係る金融当局ネットワーク）が発表しているシナリオを参考にしています。2℃シナリオとしては「Below 2℃」、4℃シナリオとしては「Current Policies」を参照し、それぞれ温室効果ガス排出規制による影響と、主要原料（ばれいしょ）の調達と生産を中心に分析し、整理しました。

その結果、2℃シナリオでは災害の激甚化による工場と原料生産地の直接的な被害と、消費者の環境意識の高まりによる行動変化が大きなインパクトになり、4℃シナリオでは災害の激甚化による工場と原料生産地の被害に加え、平均気温の上昇や気象パターンの変化による日照時間不足が原材料の品質や収量に悪影響を与えることが分かりました。

これに対して、自社の温室効果ガスの削減を進めるとともに、ばれいしょの品種転換や品種開発、栽培技術の確立、産地の分散化を進めます。また、エシカル消費への対応や、持続可能な原料の探索と商品開発などが機会の創出につながると考えています。今後は、継続的にリスク・機会の見直しや対応策の具体化を進め、中長期の経営戦略に反映させることで、持続可能な社会を実現する企業活動に取り組んでいきます。

・移行リスク

リスク項目	事業への影響	影響度※1				リスク対応策	進捗
		2030年		2050年			
		2℃	4℃	2℃	4℃		
炭素価格の上昇	炭素税導入により工場の操業や原材料などのコストが増加する	小	小	中	小	再生可能エネルギーの使用、水素などの活用、バリューチェーン全体における脱炭素化の推進	<ul style="list-style-type: none"> 製造拠点のカーボンオフセット電力への切り替え（国内14工場中11工場） 2025年4月「JH2A」へ参画（※2） 契約生産者とばれいしょ生産における温室効果ガス排出源の見える化への取り組み Scope 3 排出量削減におけるサプライヤーエンゲージメントの強化
消費者の環境意識の高まりによる行動変化	気候変動によって環境に配慮した商品へ消費行動が拡大する	中	中	大	大	環境配慮型商品や認証商品への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 国内カルビーグループ工場にて、「RSP0認証パーム油（マスバランス方式）」使用 RSP0ラベル付き商品をカルビー23品、ジャパンフритレー9品展開（2026年3月末時点） 段ボールやカートンにおけるFSC認証紙の使用 バイオマスPET、バイオマスインキの使用（一部商品）
石油由来プラスチックの使用規制	石油由来原料の規制によって包材価格が上昇する 消費者意識が高まり、バイオマスプラスチック使用商品の選択が高まる	中	小	大	小	製品の品質維持を前提とした石油由来プラスチック包材の削減、代替原料への転換やリサイクルの促進	<ul style="list-style-type: none"> 一部商品におけるパッケージフィルムの薄膜化、サイズの縮小、バイオマスPETの使用 株式会社アールプラスジャパン（※3）へ参画し、リサイクル原料調達の実証実験を行い、使用済みプラスチックの再資源化を推進

（注）

※1 営業利益 大：50億円超、中：20～50億円、小：20億円未満

※2 一般社団法人 水素バリューチェーン推進協議会：

サプライチェーン全体を俯瞰し、業界横断的かつオープンな組織として、社会実装プロジェクトの実現を通じ、早期に水素社会を構築することを目的とした団体

※3 プラスチック起因の課題解決に向け、低環境負荷で効率的なプラスチック再資源化の技術開発を進め、回収プラスチックの選別処理企業、モノマー・ポリマー・包装容器製造企業、商社や飲料・食品メーカー等連携して、技術の実用化に取り組んでいる共同出資会社

・物理的リスク

リスク項目	事業への影響	影響度※1				リスク対応策	進捗
		2030年		2050年			
		2℃	4℃	2℃	4℃		
平均気温の上昇による原材料育成影響	気温上昇によって原材料の品質が低下する	中	中	中	大	ばれいしょの品種の転換・開発、栽培技術の確立、インセンティブ体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動に対応するため、耐暑性、栽培時期の分散及び高温期の回避が可能な早生性・晩生性並びに病害抵抗性を備えた新品種の開発 ・土壌水分状態に合わせたイリゲーション(かん水)の実施 ・契約生産者への土壌診断の支援、土壌状態に応じた適正施肥の推進
降水・気象パターンの変化	降水・気象パターンが変化することで、日照時間が減少し、原材料の品質低下や収量低下が発生する	中	中	中	大	産地の分散化、海外産ばれいしょの輸入ルートの確保	<ul style="list-style-type: none"> ・道央・東北・九州北部の産地を拡大 ・北米地域の拡大
異常気象の頻発化(豪雨、台風、洪水など)	暴風雨などにより収穫時期のばれいしょ圃場の被害が拡大、工場の被災や物流寸断が長期化することで、調達・生産・供給量が減少する	中	大	大	大	異常気象を想定したBCPの策定、ハザードマップに基づく工場建設、海外グループ工場からの供給	<ul style="list-style-type: none"> ・国内生産拠点にてBCM活動を展開し、レジリエンス認証を取得。毎年訓練と教育を実施 ・生産拠点の水没リスクの確認を実施。新設で水没リスクのある用地については想定浸水深以上の嵩上げを実施(関東新工場(仮称)にて実施) ・海外グループ工場から製品供給を受ける体制整備

(注)

※1 営業利益 大：50億円超、中：20～50億円、小：20億円未満

・機会

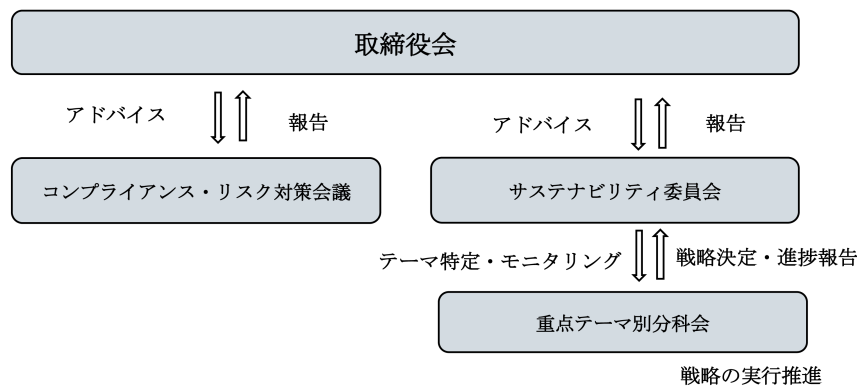
機会項目	進捗
環境配慮型商品や認証商品(RSPO認証パーム油の活用、RSPOラベル付き商品の販売等)への取組による売上が増加する	<ul style="list-style-type: none"> ・国内カルビーグループ工場にて、「RSPO認証パーム油(マスマランス方式)」使用 ・RSPOラベル付き商品をカルビー23品、ジャパンフリトレー9品展開(2026年3月末時点) ・段ボールやカートンにおけるFSC認証紙の使用 ・バイオマスPET、バイオマスインキの使用(一部商品)
プラスチックの代替・削減の取組推進により外部評価が向上し、企業の資産評価が向上する	<ul style="list-style-type: none"> ・パッケージフィルムの薄膜化、サイズの縮小、スタンドバック商品のチャック削減 ・バイオマスPET、バイオマスインキの使用(一部商品)
エシカル消費に対応した商品を開発することで、企業のブランドイメージが向上する	<ul style="list-style-type: none"> ・RSPO認証パーム油やFSC認証紙を使用した商品の発売 ・輸送効率を向上し、CO2排出量を削減するため、ポテトチップスの入数を変更
農業の省人化による原材料調達の効率的な確保・拡大に繋がる	<ul style="list-style-type: none"> ・コントラクター事業の推進 ・多畦ハーベスターの導入運用を促進し、作業時間を削減 ・ばれいしょ輸送および受入れ体制を増強
持続可能な農業・林業・水産業を進めることにより安定調達に繋がる	<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動に対応したばれいしょ新品種(耐暑性、早生性、晩成性、病害抵抗性品種)の開発 ・段ボールやカートンにおけるFSC認証紙の使用
気候変動により、ばれいしょの生産できる地域が拡大し、仕入れ量が増加する	<ul style="list-style-type: none"> ・北海道内での産地分散や東北・九州北部など新たなばれいしょ産地の拡大
原材料の国産化を進めることにより、物流に伴う温室効果ガス排出量の削減に繋がる	<ul style="list-style-type: none"> ・国内におけるばれいしょの新規産地の拡大 ・既存のばれいしょ契約産地での収穫量維持・拡大
(株)アールプラスジャパンの活動を通じて回収・再利用を進め、プラスチックの資源循環社会の形成に寄与する	<ul style="list-style-type: none"> ・使用済みプラスチックの回収・再利用の実証実験を実施

機会項目	進捗
製品フードロスの削減や生ロスなど廃棄物の循環により、廃棄物削減及び未利用資源の活用に繋がる	<ul style="list-style-type: none"> ・製造工程での作業手順や機器・設備の点検、新設備導入などの改善活動を実施 ・せとうち広島工場で、ばれいしょの残渣を資源としてバイオガス燃料に活用
長期保存が可能な食品の開発を進めることにより、消費者の廃棄物削減に繋がる	<ul style="list-style-type: none"> ・原料や保管、製造時の工夫など、品質改良を目的とした様々な取り組みを実施し、賞味期限延長の検討を実施

③リスク管理

気候変動リスクは当社の掲げる各マテリアリティと密接な関連があるため、それぞれマテリアリティの重点テーマ内で取り組みを進めています。サステナビリティ委員会が当リスクおよび機会の管理を行い、継続的にモニタリングし、取締役会に報告しています。

また、気候変動により高まる風水害等の自然災害リスクの管理・対策は、「オールハザード型BCP（事業継続計画）」を推進し、レジリエンスの高い事業体制を確保することで行っています。本件に関しては代表取締役社長兼CEOが議長であるコンプライアンス・リスク対策会議が担い、決定した重要なリスクの内容と対策を必要に応じて取締役会に報告します。



④指標と目標

温室効果ガスの排出抑制に向けて、2031年3月期までに温室効果ガス排出量を30%削減（2019年3月期比）することを目指します。さらに、2051年3月期にはScope 1, 2で温室効果ガス排出量の実質ゼロを目指します。

2025年3月期は、Scope 1、2、3の実績合計は6.7%削減（2019年3月期比）し、Scope 1、2は33.2%削減、Scope 3は4.4%増加となりました。

（単位：t-CO₂）

項目	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
Scope 1、2、3	582,020	593,530	587,197	549,048	544,614	541,721	543,280
Scope 1、2	170,951	168,259	156,653	133,696	123,988	121,252	114,128
Scope 3	411,069	425,271	430,544	415,352	420,626	420,469	429,152

（注）

※ 対象は、カルビー国内製造拠点（2019年3月期に既設の12工場）

※ Scope 3はカテゴリー1.3.4.5.6.7.9.12

※ 温室効果ガス排出量（Scope 1、2、3）の実績については、一般社団法人日本能率協会による第三者の保証を受けています。

詳細はこちらを参照ください。（https://www.calbee.co.jp/sustainability/esg-data/pdf/Jpn_20250728_2.pdf）

※ 2026年3月期の実績は2026年秋公開予定（<https://www.calbee.co.jp/sustainability/materiality.php>）

(3) 人的資本に関する考え方および取り組み

当社グループは、企業理念である「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。」の実現に向け、「人財」を競争優位性の源泉、企業価値向上、そして持続的な成長を支える最重要経営基盤と位置付けています。変化の激しい事業環境において、イノベーションを創出し、社会からの期待に応え続けるためには、人財への積極的な投資、能力を最大限に発揮できる働く環境の整備、そして挑戦を奨励する企業風土の醸成が不可欠であると認識しています。私たちは、これらの取り組みを戦略的に強化・継続してまいります。

①人財ビジョン（全員活躍）

当社グループは、多様な人財が強みを活かし、組織・社会への貢献と自身の成長を通じて、幸せと誇りを実感できる「全員活躍」の実現を目指しています。

創業以来、利他の精神が企業文化の基盤となっています。自身の持ち場で強みや持ち味を最大限に発揮し、前後の工程にも気を配りながら、共に働く仲間と共に、独自の価値を創り上げています。さらに当社グループの成長に欠かせない人財像を「地道な努力、工夫・改善を重ね、未来に引き継いでいく人財」「既存の枠にとらわれず、未来を切り拓いていく人財」と定め、お互いを尊重し、協働しながら、切磋琢磨して個人も組織も成長し続けます。

イ. 人財育成方針（3つの方針）

「経験を通して人は成長する」を基本的な考え方とし、ストレッチアサインメントを重視します。人事制度の基本方針である「多様な貢献と成長の実現」に根ざした目標評価サイクルの徹底した運用により貢献実感・成長実感を育みます。

(a) 未来を創るコア人財の育成を強化する

10年後（中期）を見据えたコア人財を経営人財・グローバル人財・DX人財・アグリ領域専門人財と定め、育成を強化し、集中的に育成投資します。研修だけではなく、タフアサインメントをもって成長を促します。

(b) 個の可能性を拓けるキャリア自律を支援する

多様な経験や機会を提供し、成長を支援するとともに、主体的・能動的にキャリアを切り拓いていくことを支援します。任された役割や仕事を通じて成長し、新たな役割や挑戦機会に自らつなげながら、自身の可能性やキャリアの選択肢を広げていくことを重視しています。また日常では得られない気づきや視野拡大の機会を提供します。

(c) 失敗を恐れず誰もが挑戦できる組織風土を創り上げる

1人ひとりの成長を促し、貢献意欲・挑戦意欲を引き出すにはマネジャーの関わり方が大きく影響します。したがって、マネジャーの人財・組織開発力の向上を支援します。お互いの強みを発揮し、立場に関係なく意見を出し合い、利他の精神をもってお互いを尊重する心理的安全性のある職場風土は挑戦の土壌です。全員でその土壌を創り、価値創造につなげます。

ロ. 社内環境整備に関する方針

社員一人ひとりが、自らの強みや持ち味を活かしながら、健康で安心して働き、活躍実感や成長実感を持てる環境づくりを推進していきます。性別、国籍、年齢、障がいの有無、価値観などの違いに関わらず、多様なすべての社員が、その人らしく能力を発揮できるよう、心理的安全性や働きやすさの向上を含めた社内環境の整備に取り組み、多様な価値観や強みを活かした価値創造につなげていきます。

(a) 安全・安心な職場づくり

社員が安全かつ快適に業務を遂行できる環境および要員体制を整備するとともに、チーム内・組織間のコミュニケーションの活性化と良質化を図ります。

(b) 多様で柔軟な働き方の推進

社員を取り巻く個々の事情やライフスタイルの多様化に合わせて、柔軟に働き方を選択でき、また休暇が取得しやすい環境を整備、推進します。

(c) 健やかな心と体づくりの推進

社員が自身の健康に関心を持ち、健康維持・増進に向けて主体的に取り組むことをめざし、健康リテラシーを高める施策を実施するとともに、医療職が積極的にかかわり、専門的支援を行います。

②人的資本における現在地と課題

当社グループは、2035年成長戦略『Accelerate the Future』の実現とサステナビリティ経営の推進に向け、人的資本を戦略の中核に据えています。組織・人事における現状を的確に把握し、課題を特定した上で、人財戦略の構築と具体的な打ち手の検討を継続的に進めています。

イ. 当社独自の全員活躍指数（人的資本インデックス）

当社グループは、人的資本経営による企業価値への影響を定量的に評価し、その進捗を測る独自KPIとして、「カルビー全員活躍指数（人的資本インデックス）」を開発・運用しています。

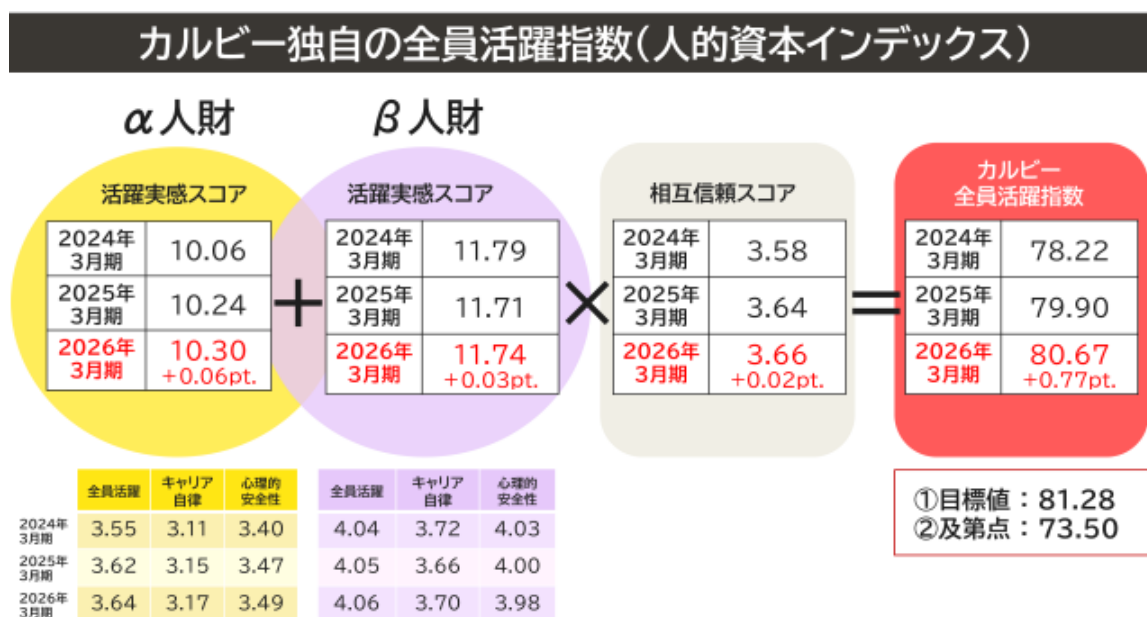
当社グループの持続的成長を実現するためには、「 α 人財（地道な努力、工夫・改善を重ね、未来に引き継いでいく人財）」と、「 β 人財（既存の枠にとらわれず、未来を切り拓いていく人財）」の双方が、それぞれの強みを発揮しながら活躍し、利他の精神をもってお互いを尊重し、協働していくことが重要であると考えています。

「カルビー全員活躍指数（人的資本インデックス）」は、「活躍実感スコア」と「相互信頼スコア」の2つの要素で構成されています。

「活躍実感スコア」は、「全員活躍状態」「心理的安全性」「キャリア自律」の3つの観点から、従業員一人ひとりがどれだけ活躍実感や成長実感を持ちながら働いているかを測るものです。

「相互信頼スコア」は、 α 人財と β 人財が分離するのではなく、それぞれの持ち場で強みを発揮しながら、利他の精神をもってお互いを尊重し協働できている状態を測るものです。異なる強みや価値観を持つ人財同士が相互信頼を高めながら協働することが、新たな価値創造と全員活躍につながると考えています。

これら2つの要素を掛け合わせることで、従業員一人ひとりの活躍実感だけではなく、人財同士の協働による価値創造まで含めて、人的資本が企業価値向上にどのようにつながっているかを可視化しています。



*目標値・及第点…「全員活躍状態」「キャリア自律」「心理的安全性」「相互信頼スコア」がいずれも3.5を及第点と設定しています。3.5を上回ればポジティブな回答が多いと捉え、3.5に到達していないスコアを3.5に引き上げた値を2031年3月期までの目標と設定しました。

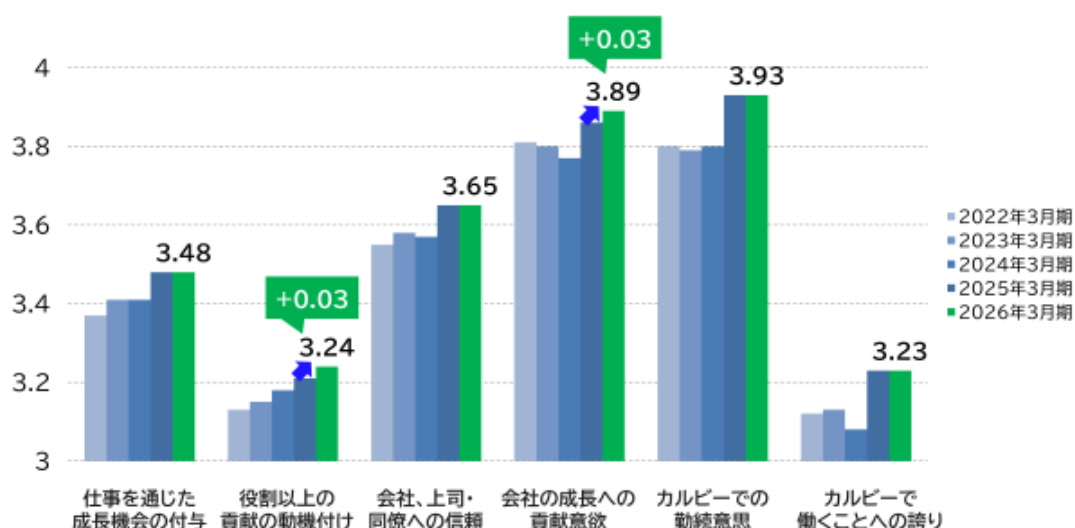
ロ. エンゲージメントサーベイの結果から見える課題

当社グループは、従業員のエンゲージメント状態を客観的に把握し、継続的な組織改善に繋げるため、2019年3月期より「カルビーグループエンゲージメントサーベイ」を毎年実施しています。本サーベイを通じて、各組織の課題を特定し、役職者間の対話に基づく具体的な改善施策の策定と実行を推進しています。

サーベイでは、従業員のエンゲージメントを構成する「仕事を通じた成長機会の付与」「役割以上の貢献の動機づけ」「会社、上司・同僚への信頼」「会社の成長への貢献意欲」「カルビーでの勤続意思」「カルビーで働くことへの誇り」の6項目をコア指標として継続的に分析しています。

2026年3月期のサーベイ結果では、「会社の成長への貢献意欲」および「役割以上の貢献の動機づけ」がそれぞれ前年比+0.03と上昇し、高い水準を維持しました。これは、従業員が自身の役割を越えて価値を発揮しようとする意識の高まりを示しており、これまでの経営と従業員との対話、そして人事制度改定に向けた取り組みが一定の成果を上げていると認識しています。

一方、「カルビーで働くことへの誇り」のスコア水準は引き続き低位に位置しており、従業員の会社への帰属意識や誇りの醸成が継続的な課題であると認識しています。この課題に対し、私たちは、経営方針や企業理念の浸透、従業員一人ひとりの役割と事業成長との繋がりを高めることで、組織への共感と誇りの醸成を強化していきます。これにより、従業員のエンゲージメントをさらに高め、持続的な企業価値創造に繋げてまいります。



※「1：ほとんどあてはまらない」～「5：非常にあてはまる」の5点満点の回答スコアの平均値

ハ. 経営との対話で見えてきた課題

常務執行役員以上の役員全員が参加する月1回の「人財育成会議」においては、組織・人財戦略および次世代リーダーのサクセッションプランをテーマとして対話を重ねています。対話の中で「将来の企業価値向上を妨げる可能性のある課題」というテーマから「安定・安住マインドからの脱却」「自らの枠を超え、自ら踏み出す従業員の増加」「企業価値を高めるコア人財の充足」の3点を重要課題と特定しました。

(a) 安定・安住マインドからの脱却

過去の成功体験に捉われ、失敗を恐れ、リスクテイクを避ける傾向があり、新しい発想や価値が生まれにくいという課題があります。人財の流動性が乏しいことに加え、年功的な評価・報酬制度により、現状を変えなくても一定の昇給が保証されることも、現状に甘んじやすい体質の一因です。

(b) 自らの枠を超え、自ら踏み出す従業員の増加

過去の経験や自らの枠組に囚われずに発想することは、組織を超えた連携や個人の創造性向上に繋がります。コンフォートゾーンを抜け出す社員を増やすために、キャリア自律や成長を促すマネジメント力、反対意見や新しい発想が受け入れられる心理的安全な職場風土、社内外を含めて組織の外に目を向ける機会の提供が不可欠です。

(c) 企業価値を高めるコア人財の充足

未来に向けて必要なポジションおよびそれをリードする人財の質と量を明らかにし、意図的・計画的に人財の獲得・育成を進めることは将来の価値創造に向けて、重要な課題と捉えています。

③ 人的資本を通じた価値創造ストーリー

上述の重要課題を踏まえ、カルビーグループは、人的資本経営を通じて、「共創による新しい価値創造」「貢献意欲・成長実感の向上」、そして「継続的に成長する強い企業・経営」の実現に向けて、変革を進めると共に、土台の強化に取り組みます。



施策方針は下記の通りです。

<変革を進める施策>

- ・失敗を恐れず、誰もが挑戦できる組織風土

多様な経験・考え方を持つ社員を増やし、活かす上で心理的安全性の高い職場づくり、その中でも特に「新奇歓迎」の風土の醸成が社員の挑戦を後押しする重要なポイントです。

- ・多様な貢献と成長を促す人事制度

従来の評価制度では、結果のみにフォーカスがあったり、プロセスやチームワークを促しにくい仕組みであったことを踏まえ、評価制度を含めた人事制度を改定することで、多様な貢献と成長を促します。

- ・個の可能性を広げるキャリア自律

社員一人ひとりに対し、主体的にキャリアを掴み、自己成長する意欲と行動を促します。キャリア自律が進むことで挑戦が生まれる土壌が醸成され、働きがいも大きく高まると考えています。

- ・未来を創るコア人財の採用・育成

将来の経営を担う経営人財、デジタル技術を活用して価値創造ができるDX人財、カルビーのDNAと知見を活かして海外で活躍できるグローバル人財、将来にわたり自然素材の原料の安定供給を果たすアグリ領域専門人財、これらの戦略人財の育成が重要です。

<土台を強める施策>

- ・多様性を尊重したDE&I経営の推進

多様な人財が自分らしさや強みを活かし、社会や顧客に価値を生み出すDE&I経営を推進しています。女性活躍推進に加え、外国籍、障がい者など、多様な従業員一人ひとりが能力を最大限発揮し、立場に関係なくチームで協働することで、イノベーションを生み出していきます。

- ・カルビーの理念浸透 DNAの伝承

社内外の環境変化、事業の変革が進む中、創業者の理念やカルビーのDNAを継承することは重要です。カルビーらしさを大事にしつつ、持続的な成長を実現してまいります。

- ・健やかな心と体づくりの推進

「人々の健やかなくらしに貢献する」という企業理念を掲げる企業として、社員の健やかな心と体づくりをこれまでも、これからも大切にし、働きやすく安全・安心な職場づくりを推進していきます。

※より詳細の内容については「Calbee Group Human Capital Report 2025」に掲載しております。

<https://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2025/humancapitalreport2025.pdf>

④施策方針における指標/目標および取り組み内容について

施策方針	指標/目標 (2026年3月期実績)	取り組み内容 (2026年3月期実績)
失敗を恐れず、誰もが挑戦できる組織風土	◆メンバーシップサーベイ：心理的安全性 3.50 (3.56)	<ul style="list-style-type: none"> ・社員と経営層と直接対話する「車座ミーティング」の実施 (41回実施、参加人数約2,026人) ・Innovation & Beyond Festaの実施の (社員からの新規事業・新規プロセスの提案制度の実施) (応募件数115件) ・心理的安全性の定着推進 ・メンバーシップサーベイワークショップでの取り組み
多様な貢献と成長を促す人事制度	◆メンバーシップサーベイ：全員活躍状態 3.50 (3.70)	<ul style="list-style-type: none"> ・人事ポリシーおよび新人事制度の策定
個の可能性を広げるキャリア自律	<ul style="list-style-type: none"> ◆メンバーシップサーベイ：キャリア自律 3.50 (3.25) ◆選択型育成プログラムの受講者数 1,000人 (1,392人) 	<ul style="list-style-type: none"> ・「キャリア探究ノート」による上司との対話の奨励 ・キャリアエール (社内公募) の実施 (ポジション16件、エントリー数17人) ・ビジネスリテラシー獲得のための育成プログラム実施 ・社外への人財交流 (社外出向) ・副業促進・社外副業人財活用
未来を創るコア人材の採用・育成	<ul style="list-style-type: none"> ◆重要戦略ポジション候補者の充足度 300% (155%) ◆グローバルでの貢献意欲のある社員率 30% (24%) ◆DXアカデミーのべ受講者数 1,800人 (2,309人) 	<ul style="list-style-type: none"> ・人財育成会議によるサクセッションプランの策定・推進 ・次世代リーダーの育成体系の構築およびプログラム実施 ・グローバルタレントマネジメントの構築 ・グローバル人財交流の促進 ・DXアカデミーの運営
多様性を尊重したDE&I経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> ◆管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合 30%超 (26.4%) ◆障がい者雇用率 3.6% (2.94%) ◆シニアエキスパート・マイスター率 (※1) 15% (10.6%) 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性リーダー育成プログラムの実施
カルビーの理念浸透 DNAの伝承	◆指標/目標は検討中	<ul style="list-style-type: none"> ・馬鈴薯研修への取り組み ・A・A・O活動 (「安全・安心・美味しい」の品質向上活動) ・新入社員/中途社員入社研修での理念浸透
健やかな心と体づくりの推進	<ul style="list-style-type: none"> ◆平均有給休暇取得率 80% (84.5%) ◆所定外労働時間 15時間/月 (11.9時間/月 (※2)) ◆健康診断受診率 100% (100%) 	<ul style="list-style-type: none"> ・有給休暇取得状況の月次確認と取得計画の策定 ・健康診断、人間ドックの受診勧奨 ・体調不良者、休復職者の早期発見・対応と継続的な医療職による面談を実施

(注) 管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合、障がい者雇用率の目標達成年度は2031年3月期とする

(注) 選択型育成プログラム受講者数はカルビー国内グループを対象、その他指標は提出会社を対象

※1 定年 (60歳) 後再雇用社員のうち、高い専門性等を評価し、現役世代の同水準の報酬で雇用する社員の割合

※2 対象者は年俸者を除く社員とし、今期の集計より無期転換社員を含むものとする

3 【事業等のリスク】

当社グループの戦略・事業その他を遂行する上でのリスクについて、経営者が投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があることを認識している主な事項を以下に記載しています。また、以下に記載したリスクは当社グループのすべてのリスクを網羅したものではなく、これ以外のリスクも存在し、投資家の判断に影響を及ぼす可能性があります。なお、以下の記載内容および将来に関する事項は当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

当社グループでは、「内部統制システムの整備に関する基本方針」を踏まえ、コンプライアンス・リスク管理体制を構築しており、コンプライアンス・リスク対策会議が対応策を検討・決定し、その進捗について管理します。さらにリスク発生の可能性が高まった場合、あるいはリスクが具現化した場合には、必要に応じて緊急対策本部を設置し、リスクの低減を図っていきます。しかしながら、リスクが顕在化した場合には、当社グループの経営成績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(1) 製品の安全性に関するリスク

安全で安心な製品を提供することは、当社グループにとって最も重要な社会的責任であり、お客様との信頼関係を築くためにも不断の努力を続けてまいります。万一、不測の事態により、お客様の健康を脅かす可能性が生じた場合は、お客様の安全を最優先に考え、迅速に対応いたします。

当社グループでは、製品のリスクを回避するための規格設計の審査と、原材料調達プロセス及び製品の生産プロセスの監査を行い、規格どおりの製品が実現できているかどうか、製品の品質検査を行う形で品質保証体制を築いています。また、原材料の調達・生産・物流・製品流通・店頭・お客様までのサプライチェーン全体でトレーサビリティを実現しています。お客様からのご指摘低減に向けて、お客様の声に耳を傾け、内容を分析し、サプライチェーン全体での改善を図っています。

しかしながら、品質に問題が万一生じて、製品の安全性に疑義が持たれた場合には、製品の回収や販売の中止を余儀なくされ、お客様からの信頼を失う可能性や、経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(2) 製品開発に関するリスク

当社グループでは、成長をリードするものづくりとして、自然素材のもつ栄養やおいしさを最大限活かし、ユニークで価値ある製品を国内外へ提供するための研究開発活動を行っております。一方で、お客様の嗜好の多様性・健康志向の高まり・環境問題等、当社グループを取り巻く状況は大きく変化しております。このような市場の変化に迅速に対応し、おいしさの追求、そして付加価値の高い製品や健康を意識した製品を開発することが、今後の事業拡大にとって重要な課題となっています。このため当社グループでは、新商品の開発・既存ブランドのリニューアル・品質改善・コストリダクション・基礎研究の分野で研究開発活動を毎期計画的に実施しております。

しかしながら、お客様や取引先のニーズに適切に対応できず、適時に製品開発ができなかった場合は、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(3) 原材料や資材の調達リスク

①ばれいしょの調達リスク(天候不順とばれいしょ生産農家の減少)

当社グループの主な製品はばれいしょを主たる原料としたポテトチップス、「じゃがりこ」等ポテト系スナックとなります。国産ばれいしょの品質・数量・価格における安定した調達を実現するために、契約栽培による調達体制の構築と、産地の分散化を図っています。また、国内のばれいしょ生産者の減少を見据え、栽培・収穫のサポートや省人化支援等も行っています。日本においては植物防疫法によりばれいしょは原則輸入が認められておりませんが、国産ばれいしょが不足する事態に備え、輸入ばれいしょを取り扱うことができる工場設備を整備しています。

しかしながら、作況等によっては、ばれいしょの量の確保ができず、販売機会を失う恐れや、緊急調達によるコスト増加等により、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

②ばれいしょの調達リスク(ジャガイモシストセンチュウの拡大)

ジャガイモシストセンチュウは、土中に生息するセンチュウの一種で、植物防疫法の重要病害虫に指定されており、その発生圃場では種ばれいしょの生産を行うことができません。そのため、ジャガイモシストセンチュウ拡大防止対策として、ばれいしょの抵抗性品種への転換を進める必要があります。

当社グループでは、ばれいしょ品種構成改革プロジェクトを設立し、お客様の満足する製品品質を実現しながら、

ばれいしょ品種構成を改革し、センチュウ抵抗性品種比率を2035年に100%にすることを目指しています。

しかしながら、アクリルアミド・カラー等の品質条件を満たす新品種開発が進まない、新品種の産地全体への普及が進まない、ジャガイモシストセンチュウが想定以上の速度で拡大する等のリスクが顕在化し、センチュウ抵抗性品種への転換が遅れた場合には、種ばれいしょが調達できず、ばれいしょ収量の減少や、ばれいしょ加工製品の品質低下により、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

③その他の原材料や資材の調達リスク

当社グループ製品に使用される海外からの輸入原料や資材については、災害や地政学的リスク等、あらゆる調達リスクを考慮し、調達先の複数化・分散化や適正在庫の強化等により、調達の安定化に努めております。

しかしながら、想定を超える原材料・資材価格のさらなる高騰や、輸入先・輸入ルートの変更等による調達価格の上昇が生じた場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(4) 国内の製品供給が滞るリスク

運送・物流業界の「2024年問題」に代表されますように、国内の物流環境は、少子高齢化による労働人口減少や、ECの拡大による宅配便増加の影響、物流業界特有の長時間労働もあり、輸配送車両の不足が懸念されます。当社グループは、輸配送車両の安定的確保のため、自動化とAI活用のサプライチェーン・マネジメント改革による待機時間の減少・配送頻度の減少・納品先の集約・パレット輸送の促進等、「ホワイト物流活動」を推進し、ドライバーに選ばれる物流を目指しております。また気候変動による原材料収量の過不足や販売の急な増減等の変化・変動に対し、全社最適かつスピーディーな意思決定を図ることができるよう、バリューチェーン最適化システムおよびプロセス構築に取り組んでおります。

しかしながら、将来において適切な費用で輸配送車両を確保できない場合や想定以上に輸配送費等が上昇する場合、またバリューチェーン最適化に向けた打ち手に遅れが生じた場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(5) 情報セキュリティに関するリスク

コンピュータシステムやネットワークに悪意を持った攻撃者が不正に侵入し、情報セキュリティインシデントが発生した場合に、当社グループは、CSIRT (Computer Security Incident Response Team) を中心としたインシデント対応体制を整備しております。また機密情報の紛失・誤用・改ざん等を防止するため、システムを含め情報管理に対して適切なセキュリティ対策を実施しています。

しかしながら、サイバーテロ・コンピューターウイルスの感染・不正アクセスによる情報の消失・データの改ざん・個人情報や会社の機密情報の漏洩・停電・災害・ソフトウェアや機器の欠陥等が生じた場合、情報システムの停止および生産・物流業務の混乱等により、当社グループの経営成績及び財政状態、並びに社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

(6) グローバル人財確保に関するリスク

当社グループでは、事業を支える基盤として、中長期的な視点で人財への投資を強化し、持続的に利益成長できる企業への変革を図っております。特にカルビーグループ成長戦略「Accelerate the Future」の重点方針の一つである海外事業の拡大を下支えする人財を確保すべく、採用・配置・育成・評価を仕組み化した「グローバルタレントマネジメント」を推進しております。

しかしながら、雇用情勢の変化によりグローバル人財を著しく採用できない場合、またグローバル人財育成に著しく遅れが生じた場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(7) コンプライアンスに関するリスク

当社グループは、国内では食品衛生法・景品表示法・計量法・不正競争防止法・植物防疫及び消費者安全法等、さまざまな法的規制の適用を受けています。また事業を展開する各国においては、当該国の法的規制の適用を受けております。当社グループは企業理念を踏まえ、社会の価値観・倫理・法令・社会に対する責任に基づく行動原理として「カルビーグループ行動規範」を定め、国内または事業を展開する各国において、啓発活動を通じて、倫理・社会規範、法令及び社内諸規則等を遵守するようコンプライアンスを推進し、法令違反や社会規範に反した行為等の発生可能性を低減

するよう努めています。

しかしながら、法令等が改正される、または予期し得ない法律・規制等が新たに導入される等の理由による法令違反や社会規範に反した行動により、法令による処罰や許認可の取り消し、訴訟の提起や、お客様をはじめとしたステークホルダーからの信頼を失うことで、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(8) 知的財産権に関するリスク

当社グループでは専門部署を設置し、各種知的財産権の保護・管理を徹底すると同時に、第三者の保有する権利を侵害しないように努めております。

しかしながら、当社グループの知的財産権を第三者によって不正に利用される場合、また当社が第三者により知的財産権侵害の追及を受ける場合等には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を与える可能性があります。

(9) 海外進出先国の地政学的リスク

当社グループは海外のさまざまな国・地域で事業を展開しています。進出した国・地域において、想定される紛争・デカップリング・パンデミック等、地政学的リスクへの対応策を事前に検討・実施することで、リスク回避を行っております。

しかしながら、これらリスクが想定以上に長期化・拡大し、供給難が発生した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(10) 気候変動によるリスク

国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)においてパリ協定が採択され、各国で批准されたのを機に、気候変動や地球温暖化の原因とされる温室効果ガス削減の取り組みが世界的に進められています。当社グループは温室効果ガス排出量を2031年3月期までに総排出量30%削減※(2019年3月期比)、さらに2050年には排出量実質ゼロ(Scope 1, 2を対象)を目指し、更なる省エネルギー化と再生エネルギーの活用等に取り組めます。

当社は2020年2月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同し、気候変動シナリオ分析を実施しました。分析の結果、災害の激甚化による工場と原料産地の直接的な被害、環境意識の高まりによる消費者の行動変容、ならびに日照時間不足によるばれいしょ収量の減少の影響が大きいことが分かりました。これに対して、温室効果ガスの削減に努めるとともに、ばれいしょの品種転換や品種開発、産地の分散化を進めます。また、エシカル消費への対応や、持続可能な原料の製品開発などが、機会の創出につながると考えています。

しかしながら、温室効果ガス削減の取り組みの進捗状況によっては、炭素税が導入された場合、事業活動に大きな影響を及ぼす可能性があります。また、消費者の購買行動が変化する可能性、ばれいしょの品質が悪化する可能性、台風や豪雨などによる生産設備の被害の甚大化・操業停止、サプライチェーンの寸断等が生じる可能性があります。当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

※目標範囲は、Scope 1, 2およびScope 3 カテゴリー1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 12。Scope 1は、自社(工場・車など)での燃料の使用によるCO₂の直接排出、Scope 2は、自社が購入した電気・熱・蒸気の使用によるCO₂の間接排出、Scope 3は、Scope 1, 2以外の全ての間接排出を指します。

(11) 自然災害やパンデミックのリスク

当社グループでは、大規模地震・風水害等の自然災害リスクの軽減を図るため、生産拠点や原材料等調達業者の分散化や複数購買を進めております。また自然災害だけでなく、感染症の拡大等が複合的に発生した事態を想定した「オールハザード型BCP(事業継続計画)」を推進し、重要製品の早期供給再開等、レジリエンスの高い事業体制の確保に努めております。2026年3月期におきましては、内閣官房が推奨する国土強靱化貢献団体認証「レジリエンス認証(事業継続および社会貢献)」を、カルビー全工場(新工場のせとうち広島を除く)が取得しております。

しかしながら、災害によってサプライチェーン寸断が長期化し、取引先に対して製品を供給できない場合、機械設備・施設の復旧長期化や多額の費用が発生した場合、原材料価格のさらなる高騰や原材料確保の困難が想定以上に生じた場合、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(12) 大株主との関係

当連結会計年度末時点において、PepsiCo, Inc. (以下、「PepsiCo」という)はその100%子会社Frito-Lay Global

Investments B.V.（以下、「FLGI」という）を通じて当社株式の22.01%を保有しており、当社はPepsiCoの持分法適用関連会社であります。当社株式を直接保有するFLGIはPepsiCoの100%子会社であるため、当社普通株式の議決権等に関する実質的な判断については、PepsiCoが行っております。なお、PepsiCoは、世界最大規模の食品飲料メーカーのひとつであり、米国NASDAQに株式を上場しております。

また当社と同業であるスナック菓子事業については、同社の子会社であるFrito-Lay North America, Inc.を中心としたグループ各社でグローバル展開をしております。

当社、PepsiCoおよびFLGIは、当社およびPepsiCo両社の経営能力を組み合わせ、シナジー効果を発揮することが、両社の継続的な成長に必要なとの理解から、2009年7月9日に戦略的提携契約（以下「本契約」という）を締結しました。PepsiCoとのパートナーシップを強固なものとするため、PepsiCoの100%子会社であるFLGIに対して第三者割当増資を実施し、あわせてPepsiCoの子会社ジャパンフリトレー(株)の株式を2009年7月に100%を取得いたしました。

なお、本契約において、PepsiCoは日本国内においてセイボリー・スナック菓子事業を営まない旨の合意がなされていることから当社と競合関係にはならず、また海外での事業展開については何ら制約を受けていないことから、当社の経営判断や事業拡張の制約にならないものと認識しております。

当社は、PepsiCoとの戦略的提携関係を維持し、企業価値の向上に努める所存ではありますが、将来においてPepsiCoの経営方針や事業戦略の変更が生じた場合、当社は提携によるシナジー効果を発揮できない可能性があります。また、何らかの要因により本契約が解消された場合には、日本国内においてPepsiCoグループと競合関係が生じる可能性があります。また、将来において、PepsiCoもしくは当社の経営方針や事業戦略の変更が生じた場合あるいは経営環境の変化等により、PepsiCoの当社に対する持ち株比率が変更される可能性があります。

4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における当社グループ（当社、連結子会社及び持分法適用会社）の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下、「経営成績等」という。）の状況の概要並びに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

（1）経営成績の分析

当連結会計年度における世界経済は、米国の通商政策の影響や国家間の対立や紛争による地政学リスクの継続等による不確実性が成長を下押しする一方、米国を中心としたAI関連投資や一部新興国の内需が下支えとなり、徐々に持ち直しの兆しが見られました。しかしながら、年度末にかけて、中東情勢の緊迫化により経済情勢は混迷の度合いを深めています。日本経済は、物価上昇が続きましたが、賃金上昇も進み個人消費は底堅く推移し、内需主導で緩やかながら回復基調となりました。このような事業環境のもと、当社グループは当期を最終年度とする成長戦略「Change 2025」に基づき、次なる成長に向けた事業構造改革を推進しました。

国内事業では、消費者ニーズの変化に応じた製品展開やブランドを横断したマーケティング施策によるブランド力の強化、DXを活用したデータに基づく収益改善活動を進めました。2025年1月に操業を開始した「せとうち広島工場」は計画的に稼働率を高め、2025年末には当初見込んだ稼働率に近づき、生産能力増および生産性向上に寄与しました。また、下期に発生したばれいしょ収量減の影響を最小限にとどめるべく、他原料製品の販売数量増やコスト抑制に取り組みました。海外事業では、米国での関税政策や各国の政治的対立の影響等で見通しに不透明感が強まる中、各地域での供給力強化を背景とした販売増や地域を横断したグローバルブランド強化の推進等により、事業拡大を進めました。これにより、地域間での補完関係による海外事業全体での安定性が向上し、持続的な成長基盤を強化しています。また、新規領域である食と健康事業においては、北米で豆腐や大豆加工食品の製造を手掛けるHodo, Inc. を連結子会社化し、植物性タンパク質をベースとした食品の製造販売に参入いたしました。

当社グループでは、さらなるサステナビリティ経営の推進に向けて、マテリアリティを特定し、気候変動対策や自然資本の保全および人権の尊重に取り組んでいます。2025年10月には、「TCFD・TNFDのフレームワークに基づく統合的な情報開示」を実施し、ビジネスと自然の接点における依存とインパクトを分析し、リスクと機会を明確化しました。また、相互に密接な関係があるとされる気候変動対策と自然資本の保全の観点から、「農業の持続可能性向上」をはじめとする当社の各種取り組みについて整理を行いました。GHG排出量削減の取り組みは、2031年3月期までに総排出量を30%削減する目標について、その内訳をスコープ1・2で50%削減、スコープ3で22%削減と再定義を行い、実効性を高めています。

当連結会計年度の売上高は、340,151百万円（前連結会計年度比5.5%増）となりました。国内事業は、北海道産ばれいしょの収量減の影響からポテトチップスの売上高は前連結会計年度並みにとどまりましたが、価格改定効果とばれいしょ原料以外のスナック菓子、シリアル食品の販売数量増により、増収となりました。プロモーション活動の刷新によるマーケティング強化や積極的な営業活動が奏功しました。海外事業は、欧米、アジア・オセアニア共に売上高を伸ばし、増収となりました。

営業利益は、26,173百万円（前連結会計年度比10.0%減）となり、売上高営業利益率は7.7%（前連結会計年度比1.3ポイント低下）となりました。国内事業は、販売数量増や価格・規格改定効果による増益があったものの、せとうち広島工場稼働に伴う減価償却費等の固定費の増加やインフレによる継続的な費用増加のため、減益となりました。海外事業は北米、中華圏がけん引し増益となりました。

以上により、経常利益は、27,091百万円（前連結会計年度比9.2%減）となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度の税制優遇適用の反動もあり、17,329百万円（前連結会計年度比17.0%減）となりました。

事業別売上高は以下のとおりです。

	2025年3月期	2026年3月期	
	金額 (百万円)	金額 (百万円)	伸び率 (%)
国内食品製造販売事業	243,202	251,546	+3.4
国内スナック菓子	225,398	234,221	+3.9
国内シリアル食品	29,417	30,067	+2.2
国内その他	16,869	17,183	+1.9
リベート等控除	△28,483	△29,926	—
海外食品製造販売事業	79,362	88,604	+11.6
食品製造販売事業 計	322,564	340,151	+5.5

*「国内スナック菓子」「国内シリアル食品」「国内その他」の売上高はリベート等控除前の金額を記載しています。

(食品製造販売事業)

食品製造販売事業は、国内事業、海外事業ともに前連結会計年度比で増収となりました。

(国内食品製造販売事業)

・国内スナック菓子

国内スナック菓子は、前連結会計年度比で増収となりました。

国内スナック菓子の製品別売上高は以下のとおりです。

	2025年3月期	2026年3月期	
	金額 (百万円)	金額 (百万円)	伸び率 (%)
ポテトチップス	102,818	102,504	△0.3
じゃがりこ	48,282	50,326	+4.2
その他スナック	74,297	81,391	+9.5
国内スナック菓子 計	225,398	234,221	+3.9

*製品別の売上高はリベート等控除前の金額を記載しています。

- ・ポテトチップスは、ばれいしょ収量減により下期の販売促進活動を抑制したことで、前連結会計年度並みの売上高となりました。
- ・じゃがりこは、下期はばれいしょ収量減の影響があり販売減となりましたが、上期の増収がこれを補い前連結会計年度に比べ増収となりました。
- ・その他スナックは、コーン・豆系スナックや小麦系スナックおよび土産用製品のいずれも販売伸長し、前連結会計年度に比べ増収となりました。ばれいしょ収量減に対応した販売数量増や成型ポテトチップス「クリスプ」、豆系スナック「miino」等での継続的なプロモーション活動が貢献しました。

・国内シリアル食品

国内シリアル食品の売上高は、オリジナルや「マイグラ」等の定番品の堅調な販売に加え、他社との各種コラボレーション企画品の貢献もあり、30,067百万円（前連結会計年度比2.2%増）となりました。

・国内その他

国内その他の売上高は、パーソナルフードプログラムの「Body Granola」の販売増等から、17,183百万円（前連結会計年度比1.9%増）となりました。

(海外食品製造販売事業)

海外食品製造販売事業は、前連結会計年度比で増収となりました。

海外食品製造販売事業の地域別売上高は以下のとおりです。

	2025年3月期	2026年3月期		
	金額 (百万円)	金額 (百万円)	伸び率 (%)	現地通貨 ベースの 伸び率 (%)
欧米	42,639	46,664	+9.4	+8.7
北米 (既存)	28,308	28,463	+0.5	+1.6
アジア・オセアニア	46,058	51,120	+11.0	+11.4
中華圏	15,558	17,549	+12.8	+12.4
リベート等控除	△9,335	△9,180	—	—
海外食品製造販売事業 計	79,362	88,604	+11.6	+11.5

- *1 欧米：北米（食と健康事業含む）、英国。北米（既存）は食と健康事業を除く
- *2 アジア・オセアニア：中華圏、インドネシア、韓国、タイ、シンガポール、オーストラリア他
- *3 中華圏：中国、香港
- *4 地域別の売上高はリベート等控除前の金額を記載しています。
- *5 2026年3月期から中華圏のリベート等控除前売上高の計上方法を変更しています。合わせて、前連結会計年度の売上高も調整しています。なお、リベート等控除後の売上高の変更はありません。

・欧米は、北米（既存）、英国ともに前連結会計年度比で増収となりました。北米（既存）は、日本発ブランドは低調な推移となりましたが、「Harvest Snaps」や現地製造のポテトチップス「Asian Style Chips」の販売増が貢献しました。英国では、ポテトチップスの生産能力増を背景にSeabrookブランド製品の全国小売チェーンでの販売を拡大しました。また、2025年8月に連結子会社化したHodo, Inc.も増収に貢献しました。

・アジア・オセアニアは、全ての地域において前連結会計年度比で増収となりました。中華圏では、現地および周辺国からの供給体制を整えた「Jagabee」を中心に、小売店舗向けの販売の拡大を進めました。また、シリアル製品「マイグラ」も2025年11月から現地委託製造を開始いたしました。中華圏以外でも、積極的な販売促進を行ったオーストラリア・ニュージーランドを中心に各地域で増収となりました。

当社グループの経営方針・経営戦略等の進捗状況の評価を行うために有用な指標の状況は下記のとおりであります。

	3カ年 成長ガイダンス	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	3カ年累計 (2024年3月期～ 2026年3月期)
オーガニック 売上成長率	+4～6%	+8%	+6%	+5%	+7%
連結営業利益 成長率	+6～8%	+23%	+6%	△10%	+6%
ROE	10%以上	10.9%	10.5%	8.3%	—

(2) 財政状態の分析

当連結会計年度末における資産は、前連結会計年度末に比べ8,440百万円増加し、327,609百万円となりました。この主な要因は、有形固定資産の増加によるものです。有形固定資産の増加の主なものは、関東新工場の土地の取得です。

負債は、前連結会計年度末に比べ1,733百万円増加し、105,835百万円となりました。この主な要因は、資産除去債務の増加によるものです。

純資産は、前連結会計年度末に比べ6,706百万円増加し、221,774百万円となりました。この主な要因は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上によって利益剰余金が増加したことによるものです。

以上の結果、自己資本比率は前連結会計年度末と同水準の64.3%となりました。

(3) キャッシュ・フローの状況の分析

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ5,437百万円減少し、45,581百万円となりました。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動によるキャッシュ・フローは、35,596百万円の純収入となり、前連結会計年度と比べ3,504百万円収入が減少しました。この主な要因は、2024年3月期末が銀行休業日だったことにより、売掛金の入金が前連結会計年度にずれしたことによるものです。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動によるキャッシュ・フローは、26,211百万円の純支出となり、前連結会計年度と比べ2,393百万円支出が減少しました。この主な要因は、有形固定資産の取得による支出が減少したことによるものです。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動によるキャッシュ・フローは、17,002百万円の純支出となり、前連結会計年度と比べ19,544百万円支出が増加しました。この主な要因は、長期借入れによる収入が減少したことに加え、自己株式取得による支出が増加したことによるものです。

(資本の財源及び資金の流動性に係る情報)

・資金需要の動向

当社グループの資金需要は、営業活動に係る資金支出では製品製造のための原材料費、労務費、経費および販売活動のための販売費、人件費、物流費等の支払いがあります。投資活動に係る資金支出では主に設備投資や成長投資にかかる資金需要、財務活動に係る資金支出は主に親会社の配当金にかかる資金需要があります。これらの資金需要に対しては、成長戦略「Change 2025」に基づき、2024年3月期～2026年3月期の3ヵ年で創出する営業活動によるキャッシュ・フローに加えて、手元資金等や借入金を活用してまいりました。

資金需要の具体的な内容

成長投資…国内外の事業成長のための設備投資および新規領域投資、海外基盤化のためのM&A等
効率化投資…ESG対応、自動化・省力化等の生産性向上のための設備投資
株主還元…連結ベースの総還元性向50%以上、DOE4%目途

当連結会計年度末時点での資金支出の状況は以下のとおりです。

	3ヵ年計画 (2024年3月期～ 2026年3月期) (百万円)	2024年3月期 (百万円)	2025年3月期 (百万円)	2026年3月期 (百万円)	累計 (2024年3月期～ 2026年3月期) (百万円)	進捗率 (%)
成長投資	80,000	10,779	7,420	12,644	30,845	38.6
効率化投資	60,000	22,118	22,350	14,519	58,988	98.3
株主還元	25,000	6,504	7,005	17,257	30,766	123.1
合計	165,000	39,402	36,776	44,421	120,600	73.1

・資金調達の方法

当社グループの資金調達の方法としては、営業活動により得られたキャッシュ・フローに加えて金融機関からの借入金等を活用します。当社及び国内連結子会社においてはキャッシュ・マネジメント・システム（CMS）を導入し、グループ内資金を一元管理することにより、余剰資金を集中管理し資金の流動性確保、資金効率の向上を図っております。また、更なる資金の流動性を補完することを目的に複数の金融機関との間に当座貸越契約を締結しており、事業運営上の必要な資金の流動性は十分に確保していると認識しております。

(4) 重要な会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、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基づき作成されております。この連結財務諸表の作成においては、経営者による会計上の見積りを必要とします。経営者はこれらの見積りについて過去の実績や現状等を総合的に勘案し合理的に判断しておりますが、実際の結果は、見積り特有の不確実性があるため、これらの見積りと異なる場合があります。

また、この連結財務諸表の作成にあたって採用している重要な会計方針につきましては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 注記事項（連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項）」に記載しておりますが、次の重要な会計方針が連結財務諸表作成における重要な判断と見積りに大きな影響を及ぼすと考えております。

①固定資産の減損

当社グループは、営業活動から生ずる損益の継続的な赤字や市場価格の著しい下落等から減損の兆候が識別された場合、将来の事業計画等を考慮して、減損損失の認識の判定を行い、必要に応じて回収可能価額まで減損処理を行うこととしております。将来の市況悪化等により事業計画が修正される場合、減損処理を行う可能性があります。

なお、当社グループの無形固定資産のうち主なものはカルビーかいつかスイートポテト株式会社を取得したことにより発生したのれんであります。これに対する会計上の見積りにつきましては「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 注記事項（重要な会計上の見積り）」に記載のとおりです。

②棚卸資産の評価

当社グループは、棚卸資産の評価方法として原価法（貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）を採用しており、期末における正味売却価額が取得原価よりも下落している場合には、当該正味売却価額をもって貸借対照表価額としております。需要の変化によって過剰または滞留となった棚卸資産については、適正な価値で評価されるように評価減を行う可能性があります。

(5) 生産、受注及び販売の実績

①生産実績

当連結会計年度における生産実績を示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	生産高(百万円)	前期比(%)
食品製造販売事業	377,226	4.3
合計	377,226	4.3

(注) 1 金額は、販売価格によっております。

②受注実績

当社グループは、需要予測に基づく見込生産を行っているため、該当事項はありません。

③販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	販売高(百万円)	前期比(%)
食品製造販売事業	338,289	5.5
その他	1,862	1.9
合計	340,151	5.5

(注) 1 セグメント間取引については、相殺消去しております。

2 販売実績及び当該販売実績の総販売実績に対する割合が前連結会計年度および当連結会計年度で10%以上の相手先はございません。

5 【重要な契約等】

(役員候補者を指名する権利に関する契約)

当社は、当社の株主であるFrito-Lay Global Investments B.V. (以下、「FLGI」という) およびFLGIの親会社であるPepsiCo, Inc. (以下、「PepsiCo」という) との間で、FLGIおよびPepsiCoが当社の取締役候補者を指名する権利に関する契約を締結しております。

契約に関する内容等は、以下のとおりであります。

(1) 契約の概要

契約締結日	相手先の名称	相手先の住所	合意の内容
2009年7月9日	PepsiCo, Inc. Frito-Lay Global Investments B.V.	米国 ニューヨーク州 オランダ ユトレヒト州	当該提出会社の取締役について原則として当社の普通株式の保有割合に応じた人数の候補者(現時点において、1名の候補者)を指名する権利をFLGIおよびPepsiCoに付与する旨の合意

(2) 合意の目的

PepsiCoはその100%子会社であるFLGIを通じて当社株式の22.01%を保有しており(当連結会計年度末時点)、当社はPepsiCoの持分法適用関連会社であります。

当社によるPepsiCoのFrito-Lay Japan事業の取得に関連し、当社、PepsiCoおよびFLGIは、当社およびPepsiCo両社の経営能力を組み合わせ、シナジー効果を発揮することが、両社の継続的な成長に必要なとの理解から、2009年7月9日に戦略的提携契約(以下、「本契約」という)を締結しました。当該取得の完了をもって、当社はPepsiCoのFrito-Layスナック菓子の日本における製造、マーケティング、流通および販売に関する独占的ライセンスとなりました。

(3) 取締役会における検討状況その他の当社における合意に係る意思決定に至る過程

2009年6月15日の取締役会にて、提携後の事業構造、本契約の概要、資本提携後の株主構成等を検討したうえ、本契約の締結を決議しております。

(4) 合意が当社企業統治に及ぼす影響

当社は、透明性と独立性の高いコーポレート・ガバナンス体制として、半数以上の社外取締役(独立役員)で構成される取締役会を設置しております。取締役候補者の選任においては、委員長を社外取締役(独立役員)とし、過半数の社外取締役(独立役員)で構成される指名委員会を設置し、多様な専門性や経験をもつ候補者を選定しています。

さらに、戦略的提携に基づき、日本国内においてPepsiCoはセイボリー・スナック菓子事業を営まない旨の合意がなされていることから、当社と競合関係にはならず、海外での事業展開について、当社は何ら制約を受けていないことから、当社の経営判断や事業拡張の制約にならないものと認識しております。

なお、取締役の競業取引、会社と取締役間の取引および会社と取締役との利益が相反する取引については、取締役会で決議し、会社および株主の共同利益を損ねることのないよう、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、取締役会が監視を行います。さらに、当社の海外事業に関する競争上機密性の高い情報については、PepsiCoへの共有を管理するために適切な安全措置を講じております。

上記を踏まえて、本契約は当社の企業統治に影響を及ぼすことにならないものと認識しております。

(財務上の特約が付された金銭消費貸借契約)

当社は財務上の特約が付された金銭消費貸借契約を締結しております。

契約に関する内容等は、以下のとおりであります。

(1) 契約締結日

2023年11月28日

(2) 金銭消費貸借契約の相手方の属性

都市銀行等金融機関

(3) 金銭消費貸借契約に係る債務の期末残高および弁済期限並びに当該債務に付された担保の内容

- ① 当金銭消費貸借契約に係る債務の期末残高 25,000百万円(2026年3月31日現在)
- ② 当金銭消費貸借契約に係る債務の弁済期限 2027年12月1日～2029年5月31日
- ③ 当該債務に付された担保 無

(4) 財務上の特約内容

- ① 2024年3月期決算以降、各年度の決算期末および半期決算期末における連結の貸借対照表上の純資産の部の金額を、2023年3月決算期末日における連結の貸借対照表上の純資産の部の金額の75%および直前の決算期末または半期決算期末における連結の貸借対照表上の純資産の部の金額の75%のいずれか高い方の金額以上に維持すること。
- ② 2024年3月期決算以降、各年度の決算期末および半期決算期末における単体の貸借対照表上の純資産の部の金額を、2023年3月決算期末日における単体の貸借対照表上の純資産の部の金額の75%および直前の決算期末または半期決算期末における単体の貸借対照表上の純資産の部の金額の75%のいずれか高い方の金額以上に維持すること。
- ③ 2024年3月期決算以降の決算期を初回の決算期とする連続する2期について、各年度の決算期における連結の損益計算書に示される経常損益および単体の損益計算書に示される経常損益がそれぞれ2期連続して損失とならないようにすること。

6 【研究開発活動】

当社グループは、「自然の恵みを大切に活かし、おいしさと楽しさを創造して、人々の健やかなくらしに貢献します。」という企業理念のもと、自然素材のもつ栄養やおいしさを最大限に活かし、ユニークで価値ある製品を提供するための研究開発活動を行っております。

当社の研究開発本部では、基礎研究、製品開発及び技術開発から研究施設併設のパイロットプラントでの製品化までを一貫して行っております。

基礎研究の分野では、ばれいしょの安定的な調達と品質向上に関する研究として、帯広畜産大学と共同で開設した「バレイショ遺伝資源開発学講座」において中間育種開発を行っております。近年の異常気象による農作物の収量・品質の低下を防ぐために、干ばつストレスによるばれいしょの遺伝子発現に関する研究を実施し、その成果は学会発表や論文掲載を通じて情報発信しております。また、グラノーラの効果・効能の研究については、個別栄養学に基づき進めてきたグラノーラと腸内環境の関係性についての研究結果が、科学雑誌に紹介されました。さらに食物繊維と時間栄養学に関する研究や透析患者と慢性腎臓病患者に対しては、グラノーラにより塩分摂取が減り、血圧が下がる効果に加え、透析患者においては腸内細菌叢の改善および腸内毒素の低減効果が確認され、これらの成果は論文に掲載されました。多くの研究機関と連携を取りながらグラノーラを支えるエビデンス構築に寄与する研究を進めています。

製品開発の分野では、国内、海外の消費者の変化や多様な嗜好への対応、またサステナビリティを重視した新たな製品開発等を行っております。2025年11月には、ポテトチップスなどの製造時に出るばれいしょのでんぷんをアップサイクルし、のりの代替として活用できないかという発想からスタートした製品「のりやん」を発売しました。また、中国でドライフルーツを加えない、素材本来の味わいを楽しめるグラノーラ「マイグラ」を現地生産し、2025年11月より販売を開始しました。

技術開発の分野では、通常の「堅あげポテト」にこだわりのひと手間を加え「醤油しみ込み製法」を用いた「宵の堅あげポテト だし醤油味」を2025年5月に発売しました。

包装容器につきましては、2031年3月期までに石油由来プラスチック包装の代替・削減50%（2019年3月期比）、2051年3月期までに環境配慮型素材100%使用とすることを目標として、包材や包装技術の開発を進めております。バイオマスPETの使用、「ポテトチップスBIGBAG」、「フルグラ」の袋サイズ仕様変更により、2026年3月期に年間約130トンの石油由来プラスチック使用量を削減しました。

研究基盤の強化を目的として、2025年4月にR&Dセンター（栃木県宇都宮市）に新たな研究棟が完成しました。従来の約3倍のエリア面積を有し、基礎研究、応用研究、品質研究、おいしさ研究の各機能強化を図ります。また、今後さらに新たな食領域への拡充を目指して、2024年5月に米国のペガサス・テック・ベンチャーズとイノベーション創出に向けた協業を開始し、2025年9月には同社とCVCファンドを設立しました。オープンイノベーション分野でのグローバルネットワークを活用し、次世代の製品開発の種となる技術・サービスを発掘し、新たな価値を創出していきたいと考えています。また、海外展開を加速するために研究開発の知見を活用すべく、グローバル商品開発部を設置しました。各地域に対応する開発担当を配置し、技術情報、製品情報を共有することで更なる成長を目指していきます。

なお、当連結会計年度における研究開発費の総額は、4,512百万円であります。

第3 【設備の状況】

1 【設備投資等の概要】

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24,973百万円(国内事業：21,095百万円、海外事業：3,878百万円)となりました。国内事業に係る設備投資の主たる内容は、新工場用地のための土地を取得したことによるもので、新工場の建設は国内地域間の需給バランス全般の最適化と効率的なサプライチェーンの実現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、英国での生産体制の強化に向けた機械装置の取得であります。

2 【主要な設備の状況】

(1) 提出会社

2026年3月31日現在

事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
			建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積㎡)	リース 資産	その他	合計	
北海道工場 (北海道千歳市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	2,701	1,993	41 (31,539)	5	28	4,769	224
帯広工場 (北海道帯広市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	1,447	2,148	149 (68,343)	2	35	3,783	215
清原工場 (栃木県宇都宮市)	食品製造 販売事業	菓子・ 食品製造 設備	2,663	1,845	582 (32,000)	0	76	5,167	210
新宇都宮工場 (栃木県宇都宮市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	2,943	5,301	2,056 (56,199)	0	106	10,408	440
下妻工場 (茨城県下妻市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	412	585	55 (14,255)	—	15	1,068	100
岐阜かかみが はら工場 (岐阜県各務原市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	835	2,246	432 (47,325)	4	36	3,555	249
関西びわこ工 場 (滋賀県湖南市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	4,987	6,089	668 (26,256)	13	185	11,944	242
京都工場 (京都府綾部市)	食品製造 販売事業	菓子・ 食品製造 設備	2,151	1,515	1,416 (75,779)	8	27	5,119	155
広島みやじま 工場 (広島県廿日市市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	954	911	1,132 (19,036)	—	42	3,041	174
広島はつかい ち工場 (広島県廿日市市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	605	275	1,253 (21,044)	7	16	2,157	27
せとうち広島 工場 (広島県広島市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	29,223	12,379	3,780 (100,010)	8	178	45,570	225
鹿児島工場 (鹿児島県鹿児島市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	525	694	124 (22,217)	7	30	1,381	159
研究開発本部 (栃木県宇都宮市)	食品製造 販売事業	研究開発 設備	4,316	2,307	1,092 (45,389)	5	309	8,032	215
本社、営業所 その他 (東京都千代田区他)	食品製造 販売事業 その他	その他 設備	1,123	116	5,175 (217,334)	—	114	6,529	1,076

(注) 1 帳簿価額のうち「その他」は、「工具、器具及び備品」であります。

- 2 帳簿価額には、建設仮勘定の金額を含んでおりません。
- 3 従業員数の算定にあたり、従来は従業員に含めていなかった無期転換社員について、当期より従業員数に含めております。

(2) 国内子会社

2026年3月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積㎡)	リース 資産	その他	合計	
カルビー ポテト(株)	本社 (北海道帯 広市)	食品製造 販売事業	原材料貯 蔵設備	1,252	904	424 (183,157)	69	144	2,795	205
ジャパン フリトレ ー(株)	本社・工場 (茨城県古 河市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	543	982	293 (17,151)	—	43	1,863	289
カルビー かいつか スイート ポテト(株)	本社・工場 (茨城県か すみがうら 市)	食品製造 販売事業	菓子・食 品製造設 備	1,811	526	195 (44,942)	—	218	2,752	187
かいつ かファーム	本社・倉庫 (茨城県か すみがうら 市)	食品製造 販売事業	原材料貯 蔵設備	603	6	— (—)	—	1	611	5

(注) 1 帳簿価額のうち「その他」は、「工具、器具及び備品」であります。

2 帳簿価額には、建設仮勘定の金額を含んでおりません。

3 従業員数の算定にあたり、従前は従業員に含めていなかった無期転換社員について、当期より従業員数に含めております。

(3) 在外子会社

2026年3月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積㎡)	リース 資産	その他	合計	
Calbee America, Inc.	本社・工場 (米国)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備、原 材料加工 設備	7,090	2,552	896 (311,162)	109	43	10,692	434
Hodo, Inc.	本社・工場 (米国)	食品製造 販売事業	大豆加工 食品製造 設備	23	206	— (—)	361	15	607	134
Calbee Four Seas Co.,Ltd.	本社・工場 (香港)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	1,453	395	— (—)	—	147	1,996	201
Calbee Group (UK) Ltd	本社・工場 (英国)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	1,653	5,558	72 (24,000)	207	339	7,831	300
PT. Calbee- Wings Food	本社・工場 (インドネ シア)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	759	665	800 (91,693)	—	37	2,262	142
Haitai- Calbee Co.,Ltd.	本社・工場 (韓国)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	864	889	177 (11,993)	—	5	1,937	98
Calbee Tanawat Co.,Ltd.	本社・工場 (タイ)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	767	669	97 (27,200)	—	188	1,723	519
Greenday Global Co.,Ltd.	本社・工場 (タイ)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	491	520	562 (18,510)	—	4	1,578	266

(注) 1 帳簿価額のうち「その他」は、「工具、器具及び備品」であります。

2 帳簿価額には、建設仮勘定の金額を含んでおりません。

3 【設備の新設、除却等の計画】

(1) 重要な設備の新設等

該当事項はありません。

(2) 重要な設備の除却等

経常的な設備の更新のための除却等を除き、重要な設備の除却等の計画はありません。

第4 【提出会社の状況】

1 【株式等の状況】

(1) 【株式の総数等】

① 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	176,000,000
計	176,000,000

② 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2026年3月31日)	提出日現在 発行数(株) (2026年6月19日)	上場金融商品取引所名又は登録認 可金融商品取引業協会名	内容
普通株式	133,929,800	133,929,800	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数は 100株であります。
計	133,929,800	133,929,800	—	—

(2) 【新株予約権等の状況】

① 【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

② 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

③ 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2019年4月1日～ 2020年3月31日 (注)	8,000	133,929,800	1	12,046	1	11,613

(注) 新株予約権が行使されたことによるものであります。

(5) 【所有者別状況】

2026年3月31日現在

区分	株式の状況（1単元の株式数100株）							単元未満株式の状況（株）	
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他		計
					個人以外	個人			
株主数（人）	—	33	26	198	248	67	41,936	42,508	—
所有株式数（単元）	—	159,350	25,187	255,747	580,245	164	317,619	1,338,312	98,600
所有株式数の割合（%）	—	11.91	1.88	19.11	43.36	0.01	23.73	100.00	—

（注）自己株式12,148,871株は、「個人その他」に121,488単元、「単元未満株式の状況」に71株含まれております。

(6) 【大株主の状況】

2026年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数（千株）	発行済株式（自己株式を除く。）の総数に対する所有株式数の割合（%）
FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V. （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	ZONNEBAAN 35, 3542 EB UTRECHT, THE NETHERLANDS （東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟）	26,800	22.01
一般社団法人幹の会	東京都港区赤坂2丁目19-8 赤坂2丁目アネックス7階	17,510	14.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	東京都港区赤坂1丁目8番1号 赤坂インターシティAIR	9,868	8.10
JP MORGAN CHASE BANK 385642 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM （東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟）	4,160	3.42
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	東京都中央区晴海1丁目8-12	3,825	3.14
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN (CASHPB) （常任代理人 野村證券株式会社）	1 ANGEL LANE, LONDON, EC4R 3AB, UNITED KINGDOM （東京都中央区日本橋1丁目13-1）	2,321	1.91
CGML PB CLIENT ACCOUNT / COLLATERAL （常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店）	CITIGROUP CENTRE, CANADA SQUARE, CANARY WHARF, LONDON E14 5LB （東京都新宿区新宿6丁目27番30号）	2,267	1.86
カルビー従業員持株会	東京都千代田区丸の内1丁目8-3	2,017	1.66
鳥越製粉株式会社	福岡県うきは市吉井町276-1	1,936	1.59
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS （東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟）	1,824	1.50
計	—	72,530	59.56

(注) 1 2026年3月23日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、ティー・ロウ・プライス・アソシエイツ、インク及びその共同保有者であるティー・ロウ・プライス・インターナショナル・リミテッドが2026年3月13日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2026年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況に含めておりません。

なお、大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
ティー・ロウ・プライス・アソシエイツ、インク (T. Rowe Price Associates, Inc.)	米国メリーランド州、21231、ボルティモア、ポイント・ストリート1307(1307 Point Street Baltimore, Maryland 21231 USA)	146	0.11
ティー・ロウ・プライス・インターナショナル・リミテッド (T. Rowe Price International Ltd.)	英国ロンドン市、EC4M 7DX、パターノスター・スクエア5、ウォーリック・コート (Warwick Court, 5 Paternoster Square, London, EC4M 7DX, UK)	6,262	4.68
計	—	6,408	4.79

2 2026年5月13日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、オアシスマネジメントカンパニーリミテッドが2026年5月1日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2026年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況に含めておりません。

なお、大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
オアシスマネジメントカンパニーリミテッド (Oasis Management Company Ltd.)	ケイマン諸島、KY1-1104、グランド・ケイマン、ウグランド・ハウス、私書箱309、メイブルズ・コーポレート・サービス・リミテッド	9,532	7.12
計	—	9,532	7.12

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2026年3月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	—	—	—
議決権制限株式(自己株式等)	—	—	—
議決権制限株式(その他)	—	—	—
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 12,148,800	—	—
完全議決権株式(その他)	普通株式 121,682,400	1,216,824	—
単元未満株式	普通株式 98,600	—	—
発行済株式総数	133,929,800	—	—
総株主の議決権	—	1,216,824	—

(注) 「完全議決権株式（その他）」欄の普通株式には、株式付与ESOP信託が保有する当社株式46,775株（議決権の数467個）及び役員報酬BIP信託が保有する当社株式146,300株（議決権の数1,463個）が含まれております。

② 【自己株式等】

2026年3月31日現在					
所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
(自己保有株式) カルビー株式会社	東京都千代田区丸の内 一丁目8番3号	12,148,800	—	12,148,800	9.07
計	—	12,148,800	—	12,148,800	9.07

(注) 株式付与ESOP信託及び役員報酬BIP信託が保有する当社株式は、上記自己保有株式には含まれておりません。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

(株式付与ESOP信託)

株式付与ESOP信託の概要等については、「5 従業員の状況等 (2) 従業員の状況」において同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(業績連動型株式報酬制度)

1. 業績連動型株式報酬制度の概要

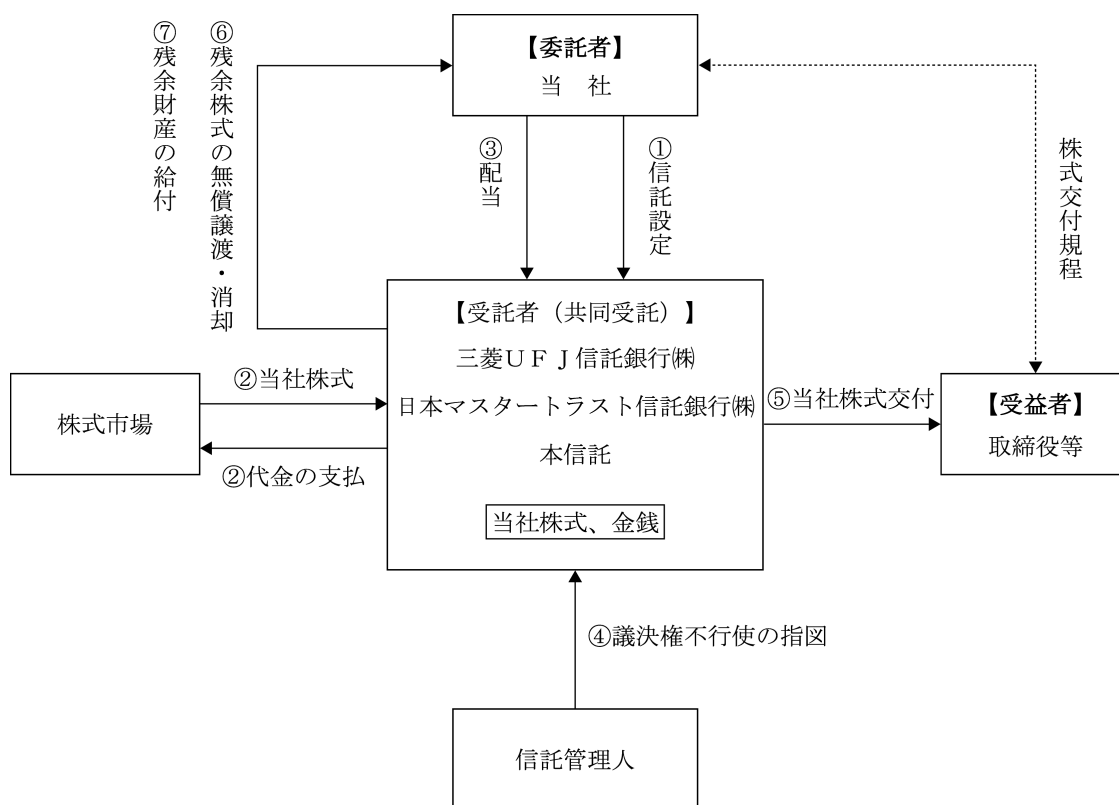
当社は、2014年6月25日開催の定時株主総会決議に基づき、当社の取締役および当社と委任契約を締結している執行役員（社外取締役、非常勤取締役および国内非居住者を除く。以下、「取締役等」という。）を対象に、これまで以上に当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的に、会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度として、業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」という。）を導入しております。

本制度は、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、当社株式が役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託（以下「BIP信託」という。）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の株式報酬制度です。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なります。

BIP信託とは、米国のパフォーマンス・シェア（Performance Share）制度及び譲渡制限付株式報酬（Restricted Stock）制度を参考にした役員インセンティブ・プランであり、業績目標の達成度に応じて取締役等に当社株式が交付される株式報酬型の役員報酬です。

なお、BIP信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権を行使しないものとしております。

〈業績連動型株式報酬制度の仕組み〉



- ① 当社は株主総会決議で承認を受けた範囲内で金銭を信託し、受益者要件を満たす取締役等を受益者とする信託（本信託）を設定します。
- ② 本信託は、信託管理人の指図に従い、①で信託された金銭を原資として当社株式を株式市場から取得します。本信託が取得する株式数は、株主総会決議で承認を受けた範囲内とします。
- ③ 本信託内の当社株式に対する剰余金の分配は、他の株式と同様に行われます。
- ④ 本信託内の当社株式については、信託期間を通じ、議決権を行使しないものとします。
- ⑤ 信託期間中、毎事業年度における業績達成度及び個人貢献度に応じて、取締役等に一定のポイント数が付与されます。当該ポイント数に応じた株数の当社株式が、一定の受益者要件を満たす取締役等に対して、取締役等の退任時に交付されます。
- ⑥ 信託期間中の業績目標の未達等により、信託終了時に残余株式が生じた場合、本信託から当社に当該残余株式を無償譲渡し、取締役会決議により消却を行う予定です。
- ⑦ 本信託の清算時に、受益者に分配された後の残余財産は、当社に帰属する予定です。

2. 取締役等に取得させる予定の株式の総数

146,300株

3. 当該業績連動型株式報酬制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲

取締役等を退任した者のうち受益者要件を満たす者

2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第3号による普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数(株)	価額の総額(百万円)
取締役会(2025年11月5日)での決議状況 (取得期間2025年11月6日～2026年3月31日)	3,386,300	9,999
当事業年度前における取得自己株式	—	—
当事業年度における取得自己株式	3,386,300	9,999
残存決議株式の総数及び価額の総額	—	—
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	—	—
当期間における取得自己株式	—	—
提出日現在の未行使割合(%)	—	—

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(百万円)
当事業年度における取得自己株式	—	—
当期間における取得自己株式	—	—

(注) 当期間における取得自己株式には、2026年6月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含めておりません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額 (百万円)	株式数(株)	処分価額の総額 (百万円)
引き受ける者の募集を行った 取得自己株式	—	—	—	—
消却の処分を行った取得自己株式	—	—	—	—
合併、株式交換、株式交付、 会社分割に係る移転を行った 取得自己株式	—	—	—	—
その他(—)	—	—	—	—
保有自己株式数	12,148,871	—	12,148,871	—

(注) 当期間における保有自己株式数には、2026年6月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含めておりません。

3 【配当政策】

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。当期の期末配当金につきましては、当期を最終年度とする2024年3月期～2026年3月期の成長戦略「Change 2025」で掲げたキャッシュアロケーションおよび、総還元性向50%以上、DOE 4%を目途に安定的な増配を目指すという還元方針に基づき、連結業績や財務状況等を総合的に勘案し、2026年3月期の配当金（期末）につきましては、1株当たり8円増配の66円を予定しております。

当社は会社法第454条第5項に規定する中間配当をすることができる旨を定款に定めておりますが、年間業績等を見極めた上で、年1回の配当としております。

なお、剰余金の配当の決定機関は、期末配当につきましては株主総会、中間配当につきましては取締役会であります。

(注) 基準日が第77期事業年度に属する剰余金の配当は、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額（百万円）	1株当たり配当額（円）
2026年6月24日 定時株主総会（予定）	8,037	66

4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

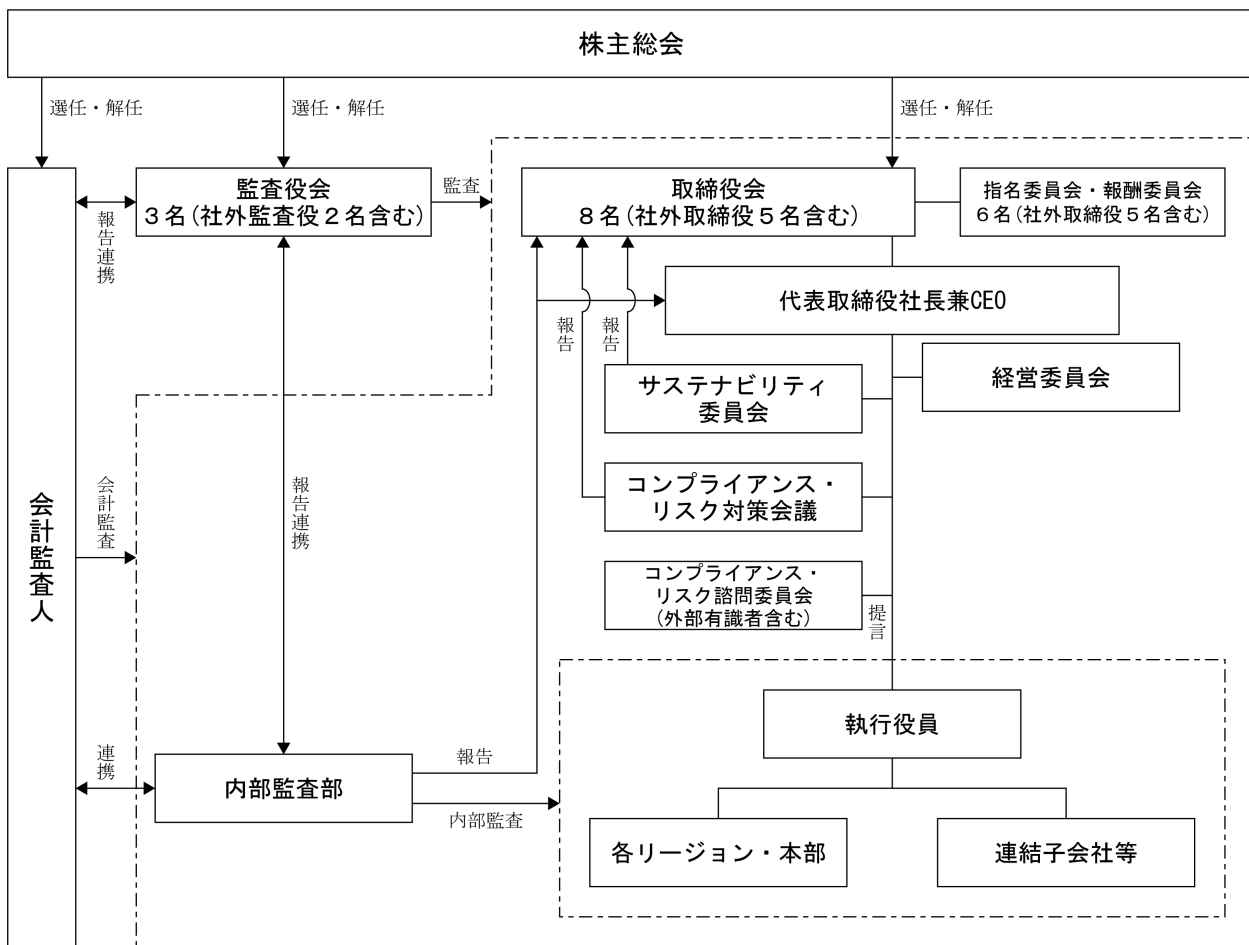
①コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「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、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おります。すべてのステークホルダーの信頼と期待に応え、企業価値の向上を図るためには、コーポレート・ガバナンスの強化・充実が重要であると考えております。この考え方にもとづき、経営の透明性を高め、内部統制の仕組み、コンプライアンス体制の充実を図っております。

②企業統治の体制の概要及び当該企業統治の体制を採用する理由

当社は、独立性の高い取締役会と監査役・監査役会による経営の監督・監視機能を有するコーポレート・ガバナンス体制としており、執行役員制度の導入によって、業務執行と監督機能の分離、経営の透明性の向上、経営責任の明確化、意思決定の迅速化、経営監視機能の強化を図っております。

株主総会を最高の意思決定機関とし、執行役員による業務執行、執行状況を監督する取締役会、取締役会の職務執行を監視・監査する監査役会を基本に、コーポレート・ガバナンス体制を以下のように構築しております。



なお、2026年6月24日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役8名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、取締役会の構成は社外取締役（独立役員）5名と社内取締役2名、非業務執行取締役1名の計8名の構成となります。また、2026年6月24日開催予定の定時株主総会以降は、各委員会の独立性と実効性をより高めるため、指名委員会は委員4名全員が社外取締役（独立役員）、報酬委員会は委員4名中3名が社外取締役（独立役員）となります。

イ. 取締役会・役員体制

当社の取締役会は原則として毎月1回定期開催し、法定事項の決議、重要な経営方針・戦略の策定及び決定、業務執行の監督等を行っております。社外取締役は豊富な経験や高い見識を持ち、客観的かつ中長期的な視点で重要な意思決定を行うとともに、独立した立場からの監督機能としての役割を果たしております。

取締役の任期は、毎事業年度に関する責任をより明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築するため1年と定款に定めております。

また、業務執行は、執行役員11名を選任し、権限委譲した組織運営を行うことで、迅速な意思決定と業務執行責任の明確化を可能とする体制としております。

ロ. 指名委員会・報酬委員会

任意の指名委員会、報酬委員会を設置しております。原則として年4回開催し、委員長を社外取締役（独立役員）としており、社外取締役5名（うち独立役員4名）を含む6名を委員として、役員指名および報酬について審議を行っております。

ハ. 監査役会・監査役

当社は、会社法関連法令に基づく監査役会設置会社制を採用しております。当社の監査役会は、監査役3名（社外監査役2名を含む）で構成し、経営の透明性を確保するとともに、経営に対する監視、監査機能を果たしております。

a. 2026年6月19日（有価証券報告書提出日）現在の各機関の構成員は次のとおりであります。

（◎は当該機関の長、○はメンバーを表す。）

役職名	氏名	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会
代表取締役社長 兼CEO	江原 信	◎	○	○	—
取締役副社長執行役員 兼CPO	井本 朗	○	—	—	—
取締役副社長執行役員 兼CSO	笹 啓英	○	—	—	—
取締役	宮内 義彦	○	◎	◎	—
取締役	桐山 一憲	○	○	○	—
取締役	杉田 浩章	○	○	○	—
取締役	鈴木 貴子	○	○	○	—
取締役	ウェイウェイ ・ヤオ	○	○	○	—
常勤監査役	岡藤 由美子	○	—	—	◎
監査役	大江 修子	○	—	—	○
監査役	宇佐美 豊	○	—	—	○

b. 2026年6月24日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役8名選任の件」および「監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、各機関の構成員は次のとおりとなる予定です。なお、役員の役職等につきましては、当該定時株主総会の直後に開催が予定されている取締役会の決議事項の内容（役職等）を含めて記載しております。

（◎は当該機関の長、○はメンバーを表す。）

役職名	氏名	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会
代表取締役社長 兼CEO	江原 信	◎	—	—	—
取締役執行役員 兼CFO兼CDXO	田邊 和宏	○	—	—	—
取締役 (非業務執行)	ウェイウェイ ・ヤオ	○	—	○	—
取締役	宮内 義彦	○	◎	○	—
取締役	桐山 一憲	○	○	◎	—
取締役	杉田 浩章	○	○	—	—
取締役	鈴木 貴子	○	○	—	—
取締役	松本 佐千夫	○	—	○	—
常勤監査役	岡藤 由美子	○	—	—	◎
監査役	大江 修子	○	—	—	○
監査役	宇佐美 豊	○	—	—	○

期待される役割・専門性（スキル・マトリクス）

氏名	企業経営	グローバル	マーケティング・ブランド戦略	新規領域・イノベーション・DX	人事・人財開発	サステナビリティ	財務・投資	法務・リスクマネジメント
江原 信	○	○	○	○	○	○		
田邊 和宏	○	○		○			○	○
ウェイウェイ・ヤオ	○	○	○					
宮内 義彦	○	○			○		○	
桐山 一憲	○	○	○		○			
杉田 浩章	○	○		○	○			
鈴木 貴子	○	○	○			○		
松本 佐千夫	○	○					○	○
岡藤 由美子		○				○	○	○
大江 修子		○						○
宇佐美 豊		○					○	○

期待される役割・専門性の項目として選定した理由

<p>①「企業経営」 当社の企業価値の向上を図るために、企業経営に精通したメンバーで構成された取締役会が執行の監督機能を発揮し、戦略的意思決定を適切に行うことが必要です。</p> <p>②「グローバル」 当社が海外事業の成長を実現していくために、取締役会が国内ビジネスを熟知し、海外ビジネスに関して精通し、グローバルな視点と多様な価値観・文化に対する深い理解に基づき、海外事業の戦略実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。</p> <p>③「マーケティング・ブランド戦略」 当社が顧客ニーズに迅速に応え、付加価値の高い商品・サービスを提供するために、取締役会が国内外の市場の理解、ブランドマネジメントに関する知見を有し、マーケティング・ブランド戦略の実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。</p> <p>④「新規領域・イノベーション・DX」 当社が事業領域を拡大するために、取締役会が新規事業創出の経験やデジタル技術やAIに対する知見を持ち、新規領域やDX戦略の実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。</p> <p>⑤「人事・人財開発」 当社が成長戦略を実行するために、多様な人財が能力を発揮できる環境整備やマネジメントが不可欠であり、取締役会が人的資本に関する知見を有し、戦略実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。</p> <p>⑥「サステナビリティ」 当社が持続的な成長を実現するために、企業活動を通じて社会や地域、地球環境等のステークホルダーとの共創を図ることが不可欠であり、取締役会がサステナビリティ経営に関する知見を有し、戦略実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。</p> <p>⑦「財務・投資」 当社が企業価値向上を実現するために、資本効率性と財務健全性のバランスを取った財務戦略・成長投資の実行が求められており、取締役会が財務・会計の知見と資本市場への深い理解を有し、財務戦略・成長投資の実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。</p> <p>⑧「法務・リスクマネジメント」 当社が事業のレジリエンスを向上させるために、取締役会が関連法規の深い知識、適切なガバナンス体制の構築、リスクマネジメントに関する知見と経験を有し、リスク管理方針に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。</p>
--

ニ. 経営委員会

グループの業務執行に関わる重要事項の審議を行う機関として、経営委員会を設置しております。原則として毎月1回以上、議長を代表取締役社長兼CEOが務め、執行役員及び議長が指名した者、経営企画本部長の合計12名を定例メンバーとして開催しており、業務執行の状況と課題の検証、重要案件の討議等を行っております。

③取締役会の活動状況

イ. 出席状況

当事業年度において13回開催しており、取締役及び監査役の出席状況については次のとおりであります。

役職名	氏名	出席状況
代表取締役社長 (議長)	江原 信	13回/13回 (100%)
取締役 副社長執行役員	井本 朗	13回/13回 (100%)
取締役 副社長執行役員	笙 啓英	13回/13回 (100%)
取締役	宮内 義彦	11回/13回 (85%)
取締役	桐山 一憲	13回/13回 (100%)
取締役	杉田 浩章	10回/10回 (100%) ※2025年6月就任
取締役	鈴木 貴子	10回/10回 (100%) ※2025年6月就任
取締役	ウェイウェイ ・ヤオ	9回/10回 (90%) ※2025年6月就任
常勤監査役	岡藤 由美子	13回/13回 (100%)
監査役	大江 修子	12回/13回 (92%)
監査役	宇佐美 豊	13回/13回 (100%)

注) 2025年6月25日をもって取締役を退任した茂木友三郎氏、福島敦子氏及びワンユエン・タン氏は在任期間中開催の3回すべてに出席

ロ. 取締役会における具体的な審議内容

取締役会においては、経営方針や投資案件など経営における重要な事項の審議、決定に加えて、中長期視点での成長戦略の進捗や、サステナビリティ等の経営基盤の課題等について報告を行い、経営の監督機能を強化するための検討、審議を行っております。具体的な検討事項は次のとおりです。

- ・企業価値の向上を実現する新たな中長期成長戦略
- ・成長戦略の重点課題の進捗と課題
- ・海外重点地域を中心とした事業戦略の進捗
- ・M&A等の成長投資及び重要な設備投資
- ・資本コストを意識した財務戦略（株主還元策、資本政策を含む）
- ・指名委員会の審議を踏まえた取締役・監査役候補者、執行役員等の選任
- ・報酬委員会の審議を踏まえた役員報酬制度の改定
- ・サステナビリティ経営における重要な課題や重点テーマの進捗状況

ハ. 取締役会の実効性評価の結果

当社は、取締役に対する取締役会の実効性評価を年1回実施しています。取締役会において、株主の視点に立って企業価値向上につながる意思決定が行われているか、独立した立場から執行部門に対して監督機能を果たしているかという観点を中心に行い、取締役・監査役に対してアンケートと個別インタビューを実施しています。この結果を分析し、取締役会の監督機能の向上につなげております。

(a) 評価のプロセス

- ・全取締役・監査役に第三者機関を用いたアンケートの実施
- ・第三者機関によるアンケート結果の集計・分析の実施
- ・取締役会事務局、及び監査役による取締役への個別インタビューの実施

(b) アンケート及び個別インタビューの主な項目

- ・取締役会の構成（規模、員数、専門性、及び多様性）
- ・取締役会の運営（報告資料の質や量、審議時間等）
- ・取締役会の議題（上程議案の内容や議論の有効性）
- ・その他（指名委員会、及び報酬委員会等の有効性等）

(c) 当事業年度における評価の結果

第三者機関によるアンケートの集計と分析、及びインタビューの結果、当社の取締役会の実効性は確保されていると評価しております。今後も引き続き、運営の改善を通じて、取締役会の実効性の維持・向上に努めていきます。

当事業年度における評価において提起された意見および改善点を踏まえ、2027年3月期の取締役会、各委員会運営において特に強化すべきポイントは下記のとおりです。

- ・取締役会議題の高度化および中長期戦略に関する討議機会の拡充
- ・M&Aを含む成長投資案件に関する議論の充実および意思決定の高度化
- ・人的資本戦略およびサクセッションプラン、コーポレート・ガバナンス強化に向けた議論の充実

④指名委員会、及び報酬委員会の活動状況

イ. 出席状況

当事業年度において指名委員会8回、報酬委員会を3回開催しており、委員の出席状況については次のとおりであります。

項目	氏名	指名委員会 出席状況	報酬委員会 出席状況
委員長	宮内 義彦	7回/8回（88%）	3回/3回（100%）
委員	江原 信	8回/8回（100%）	3回/3回（100%）
委員	桐山 一憲	8回/8回（100%）	3回/3回（100%）
委員	杉田 浩章	7回/7回（100%） ※2025年6月就任	2回/2回（100%） ※2025年6月就任
委員	鈴木 貴子	7回/7回（100%） ※2025年6月就任	2回/2回（100%） ※2025年6月就任
委員	ウェイウェイ ・ヤオ	6回/7回（86%） ※2025年6月就任	2回/2回（100%） ※2025年6月就任

注）2025年6月25日をもって取締役を退任した茂木友三郎氏、福島敦子氏及びワンユエン・タン氏は在任期間中開催の指名委員会1回、報酬委員会1回のすべてに出席

ロ. 指名委員会および報酬委員会における主な報告・審議内容

指名委員会では、取締役会のモニタリング機能を強化し、企業価値の向上を実現するために必要な取締役のスキルについての審議および取締役候補者（社外取締役を含む）の選任、CEOの再任の可否に関する評価、指名委員会・報酬委員会の構成についての審議、執行役員を選任および執行体制に関する審議等を行いました。

報酬委員会では、中長期の成長戦略の実現へのインセンティブとして機能し、かつ資本市場との連動性を意識した内容とするよう、役員報酬制度の改定の審議を行いました。

⑤企業統治に関するその他の事項

イ. 内部統制システムの整備の状況

当社は、金融商品取引法の施行に伴う内部統制報告制度に対応するため、内部統制の構築、評価を進めております。また、会社法に基づく「内部統制システムの整備に関する基本方針」を取締役会において決議しております。

その内容は以下のとおりとなっております。

(a) 取締役及び従業員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体制

・取締役及び従業員が高い倫理観をもって事業活動に取り組むための規準として「カルビーグループ行動規範」を制定し、代表取締役社長兼CEOを議長とするコンプライアンス・リスク対策会議がコンプライアンスの推進及びリスクの最小化を実施する。外部有識者を入れたコンプライアンス・リスク諮問委員会を設置し、独立性かつ透明性の高い企業統治体制を目指す。コンプライアンス・リスク諮問委員会は、代表取締役社長兼CEO及びコンプライアンス・リスク対策会議に対して必要に応じて提言を行う。

- ・コンプライアンス・リスク対策会議が決定した方針、施策を、当社各本部及び子会社に配置した倫理・リスク管理

推進委員会が実行に移す。

- ・コンプライアンス・リスク管理部はコンプライアンス及びリスク管理推進に関する基本となるコンプライアンス・リスク管理規程等コンプライアンス・リスク管理に係る規程を整備し、従業員教育、モニタリング等を行い、コンプライアンス及びリスク管理体制の維持に努める。

- ・法令違反その他のコンプライアンスに関する当社及び子会社内の通報制度を活用し、取締役及び従業員のコンプライアンス意識の維持・向上を図る。

- ・市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは一切の関係を遮断し、企業の社会的責任及び企業防衛の観点から、反社会的勢力との関係遮断の取組みを推進する。

- ・「カルビーグループ人権方針」を制定し、カルビーグループのすべての役員・従業員に適用されるのみならず、ビジネスパートナーに対しても、協働して人権尊重の取組みを推進するよう働きかけを行う。また、役員及び当社グループで就業するすべての従業員を対象に、人権に関する研修及び啓発を実施する。

(b) 取締役の職務執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- ・取締役の職務執行に係る情報(議事録、決裁記録、会計帳簿、その他の情報)は、文書管理規程その他の社内規程に基づき、適切に保存、管理を行う。

- ・取締役、監査役及びそれらに指名された従業員はいつでも上記の情報を閲覧できるものとする。

- ・各種法令及び証券取引所の適時開示規則等に基づき、開示すべき情報を集約し、所管部署を通じ適時適切な開示を行う。

(c) 損失の危機の管理に関する規程その他の体制

- ・経営に重大な影響を及ぼすリスクをトータルかつ適切に認識、評価し損失の最小化を図るためコンプライアンス・リスク対策会議を設置し、当社及び子会社のリスクの分析やその対応策を検討するとともに、実施状況を取締役に報告する。

- ・当社及び子会社に関するリスク管理についての基本方針を危機管理規程において定め、緊急事態の発生時にはこれに従って適切かつ迅速に対処する。

(d) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ・執行役員制導入により、取締役会による意思決定及び監督機能と執行役員による業務執行機能とを分離する。また、職務内容を職務権限規程で明文化するとともに、職務権限を職務権限規程付表において明確化した上で、効率的な業務執行を行う。

- ・経営委員会を設置し、重要案件につき執行役員及び関連部門責任者が事前に審議を行い、取締役の迅速かつ適正な意思決定を促進する。

- ・予算管理制度を整備し、月次で業務遂行の進捗管理を行い、課題の抽出及び対策の実行につなげる。

- ・サステナビリティ委員会を設置し、カルビーグループのサステナビリティに関する活動方針やその進捗状況を管理する。

(e) 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ・「カルビーグループ行動規範」に基づきコンプライアンス・リスク対策会議が当社及び子会社のコンプライアンス・リスク管理の活動を推進する。

- ・関係会社管理規程を制定し、子会社からの重要な情報が伝達される体制を確保する。

- ・内部監査部門が、当社及び子会社の業務監査を定期的に行い、必要に応じ是正措置の実施を促し、その結果を取締役会並びに監査役に報告する。

- ・当社及び子会社に対し、それぞれの社内規程に定められた内部統制手続に則り、適正に業務を執行するよう指導する。

(f) 財務報告の信頼性を確保するための体制

- ・当社は、財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、当社及び子会社において必要な体制を整備する。

- ・財務報告に係る内部統制システムの運用状況を当社の内部監査部門により評価し、外部の監査人の監査を受けることにより、財務報告の信頼性を確保する。

(g) 監査役がその職務を補助すべき従業員を置くことを求めた場合における当該従業員に関する事項及びその従業員の取締役からの独立性に関する事項

- ・監査役から補助すべき従業員を置くことの求めがあった場合は、取締役は監査役と具体的な人選を協議し、配置する。

- ・監査役を補助すべき従業員の任命、評価、異動及び懲戒は監査役の意見を徴してこれを尊重する。

・監査役の職務を補助すべき従業員に対し、独立性を担保するとともに、権限を明確にし、監査役からの指示の実効性を確保する。

(h) 取締役及び従業員が監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制

・当社及び子会社の取締役及び従業員は、会社経営及び事業運営上の重要事項並びに業務執行の状況及び結果について監査役に報告する。この重要事項にはコンプライアンスに関する事項、リスクに関する事項及び内部統制に関する事項が含まれる。

・当社及び子会社の取締役、従業員並びに子会社の監査役が、当社または子会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見し、またはその報告を受けた場合には、直ちに監査役へ報告する。

・取締役は、監査役に報告をしたことを理由として、当該報告を行った者に対し、不利な取扱いをすることを禁止し、その旨を当社及び子会社の取締役及び従業員に周知徹底する。

・監査役は、代表取締役社長兼CEOとの定期的な意見交換をはじめとして、必要に応じて当社及び子会社の取締役、執行役員及び従業員に対して報告を求めることができる。

・監査役は、取締役会だけではなく、経営委員会その他当社及び子会社の重要な会議に参加することができる。

(i) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

・監査役は、会計監査人から定期的に報告を受ける。

・取締役は、監査役の職務の適切な遂行のため、監査役と子会社等の取締役、監査役または内部監査部門との意思疎通、情報収集・交換が適切に行えるよう協力する。

・取締役は、監査役の職務の遂行にあたり、監査役が必要と認めた場合に、弁護士、公認会計士等の外部専門家との連携が図れるよう環境を整備する。

・監査役の職務の執行について生ずる費用等を支弁するため、毎年、一定額の予算を設ける。

ロ. リスク管理体制の整備状況

(a) リスクマネジメント

企業を取り巻く多様な経営リスク（製品の安全品質・原材料調達・自然災害・パンデミック・情報セキュリティ・コンプライアンス等）に対応するため、「危機管理規程」を制定し、内部統制システムを構築する過程で各本部・グループ会社の経営リスクの把握と評価作業を行い、リスクの未然防止と発生時の被害の最小化及び迅速な復旧を図る事業継続体制を推進しております。特に製品の安全性や原材料の調達に関するリスクには、品質保証本部やグローバル調達本部が中心となって予防策を講じるとともに、迅速な対応ができる体制を整えております。また、サイバーテロなどの情報セキュリティリスクについては、セキュリティインシデント発生時の対応社内体制（CSIRT）を整備し、その一方で社員への教育・啓発を継続してシステム面以外にも予防策・対応策を整備しています。

(b) コンプライアンス

法令や社会的倫理の遵守こそ事業活動を支える根幹と考え、「カルビーグループ行動規範」を制定し、階層別教育・eラーニング・マネージャー研修等を通じてコンプライアンスマインドの醸成や浸透、啓発を図っております。また、代表取締役社長兼CEOを議長とする「コンプライアンス・リスク対策会議」を設置し、グループ全体のコンプライアンス・リスク管理の活動を推進しております。

(c) 内部通報

コンプライアンス違反や「カルビーグループ行動規範」「社内規程」に抵触する行為の未然防止、また、その早期発見・解決のため、公益通報者保護法に基づく「カルビーグループ倫理ヘルプライン」を開設しております。また、改正労働施策総合推進法に則り、あらゆるハラスメントを根絶するために、全事業所に「コンプライアンス相談員」を配置するなど、内部通報制度の強化を図り、心理的安全性の高い、風通しの良い職場環境を目指しております。

ハ. 責任限定契約の内容

当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、社外取締役及び社外監査役（常勤監査役を除く）との間において、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める額としております。なお、当該責任限定が認められるのは、当該社外取締役及び社外監査役が責任の原因となった職務の遂行について善意でかつ重大な過失がないときに限られます。

二. 役員等のために締結される保険契約の内容

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任契約を保険会社との間で締結し、被保険者が会社の役

員としての業務につき行った行為（不作為を含む）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訴費用等を当該保険契約により補填することとしております。また、その保険料は全額当社負担としております。なお、贈収賄などの犯罪行為や意図的に違法行為を行った役員自身の損害等は補償対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じております。

ホ．取締役の定数

当社の取締役は13名以内とする旨を定款で定めております。

ヘ．取締役等の選任の決議要件

当社は、取締役及び監査役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定款で定めております。また、取締役の選任決議は、累積投票によらない旨を定款で定めております。

ト．取締役会で決議できる株主総会決議事項

(a) 自己株式の取得

当社は、機動的な資本政策を遂行することを可能とするため、会社法第165条第2項の規定に基づき、取締役会の決議によって市場取引等により自己の株式を取得することができる旨を定款で定めております。

(b) 取締役及び監査役の責任免除

当社は、職務の遂行にあたり期待される役割を十分に発揮できるようにするため、会社法第426条第1項の規定により、任務を怠ったことによる取締役（取締役であった者を含む。）及び監査役（監査役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる旨を定款で定めております。

(c) 中間配当

当社は、株主の皆様への利益配分を機動的に行うため、会社法第454条第5項の規定により、取締役会の決議によって毎年9月30日を基準日として中間配当を行うことができる旨を定款で定めております。

チ．株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件については、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨を定款で定めております。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものであります。

(2) 【役員の状況】

① 役員一覧

a. 2026年6月19日（有価証券報告書提出日）現在の当社の役員の状況は次のとおりであります。

男性7名 女性4名 （役員のうち女性の比率36%）

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(株)
代表取締役社長 兼 CEO	江原 信	1958年12月24日生	1981年4月 2001年4月 2008年4月 2011年3月 2011年4月 2014年4月 2015年4月 2019年4月 2019年6月 2022年4月 2023年4月	伊藤忠商事(株)入社 ジョンソン・エンド・ジョンソン(株)入社 同社バイスプレジデント業務推進本部長 当社入社 上級執行役員 ジャパンフリトレー(株)代表取締役社長 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 当社上級副社長執行役員 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 当社代表取締役副社長 当社代表取締役副社長兼COO 当社代表取締役社長兼CEO（現任）	(注) 4	3,600
取締役 副社長執行役員 兼 CPO	井本 朗	1964年8月7日生	1987年4月 2011年4月 2016年4月 2019年4月 2023年4月 2023年6月 2024年4月 2025年4月 2026年4月	当社入社 当社執行役員 品質保証本部長 当社上級執行役員 当社常務執行役員 生産カンパニー プレジデント 当社専務執行役員 カルビージャパンリージョン プレジデント 当社専務取締役 カルビージャパンリージョン プレジデント 当社取締役専務執行役員 カルビージャパンリージョン プレジデント 当社取締役専務執行役員兼CPO カルビージャパンリージョン プレジデント 当社取締役副社長執行役員兼CPO カルビージャパンリージョン プレジデント（現任）	(注) 4	1,183
取締役 副社長執行役員 兼 CSO	笹 啓英	1966年12月8日生	1989年4月 2013年4月 2016年4月 2020年4月 2023年4月 2024年6月 2025年4月 2026年4月	伊藤忠商事(株)入社 当社入社 執行役員 海外第一事業本部長 当社執行役員 海外事業本部長 当社常務執行役員 海外カンパニー プレジデント 当社専務執行役員兼CSO 当社取締役専務執行役員兼CSO 当社取締役専務執行役員兼CSO カルビー欧米リージョン プレジデント 当社取締役副社長執行役員兼CSO カルビー欧米リージョン プレジデント（現任）	(注) 4	1,300
取締役	宮内 義彦	1935年9月13日生	1960年8月 1964年4月 1970年3月 1980年12月 2000年4月 2003年6月 2006年4月 2014年6月 2017年6月 2019年10月 2020年5月	日綿実業(株)(現双日(株))入社 オリエン特・リース(株)(現オリックス(株))入社 同社取締役 同社代表取締役社長 同社代表取締役会長 同社取締役兼代表執行役会長 (株)ACCESS取締役（現任） オリックス(株)シニア・チェアマン（現任） 当社取締役（現任） ラクスル(株)取締役（現任） (株)ニトリホールディングス取締役（現任）	(注) 4	-

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(株)
取締役	桐山 一憲	1962年11月30日生	1985年4月 2002年7月 2005年7月 2007年6月 2012年6月 2017年9月 2023年6月 2024年6月	P&Gファーイーストインク (現P&Gジャパン) 入社 P&Gノースイーストアジア バイスプレジデント兼営業部長 P&Gグローバルスキンケア バイスプレジデント P&Gジャパン(株)代表取締役社長 ザ・プロクター・アンド・ギャンブルカンパニー (米国) プレジデント兼アジア最高責任者 (株)for GL代表取締役 (現任) 当社取締役 (現任) 三菱マテリアル(株)取締役 (現任)	(注) 4	3,000
取締役	杉田 浩章	1961年2月14日生	1983年4月 1994年4月 2001年1月 2006年11月 2007年5月 2016年1月 2021年3月 2021年4月 2025年6月 2025年6月	(株)日本交通公社 (現(株)JT) 入社 (株)ボストン・コンサルティング・グループ (現ボストン・コンサルティング・グループ合同会社) 入社 同社パートナー&マネージング・ディレクター 同社日本支社長 同社マネージング・ディレクター&シニア・パートナー 同社日本代表 ユニ・チャーム(株)取締役 監査等委員 (現任) 早稲田大学大学院経営管理研究科教授 (現任) 当社取締役 (現任) (株)エクサウィザーズ取締役 (現任)	(注) 4	—
取締役	鈴木 貴子	1962年3月5日生	1984年4月 2001年8月 2010年1月 2013年4月 2021年6月 2023年6月 2024年6月 2024年6月 2025年6月	日産自動車(株)入社 LVJグループ(株) (現ルイ・ヴィトンジャパン(株)) 入社 エステー(株)入社 当社取締役兼代表執行役社長 当社取締役会議長兼代表執行役社長 同社会長 (現任) コスモエネルギーホールディングス(株)取締役 (現任) 富士フイルムホールディングス(株)取締役 (現任) 当社取締役 (現任)	(注) 4	—
取締役	ウェイウェイ・ヤオ	1968年12月9日生	1995年 2007年 2012年 2014年 2016年 2017年6月 2019年1月 2019年6月 2020年11月 2024年9月 2025年4月 2025年6月	PepsiCo, Inc. 入社 同社アジアM&A担当 バイスプレジデント 同社ペプシコ グローバル フランチャイズセンターオブエクセレンス担当 バイスプレジデント 同社ペプシコ・グレーター・チャイナ リージョン バイスプレジデント&ゼネラルマネージャー 同社ペプシコ・グレーター・チャイナリージョン シニアバイスプレジデント&ゼネラルマネージャー 当社取締役 PepsiCo, Inc. ペプシコ・アジアパシフィック食品・飲料、中国飲料シニアバイスプレジデント&ゼネラルマネージャー 当社取締役退任 PepsiCo, Inc. ペプシ・リプトンティーベンチャー グローバルCEO 同社ペプシコインターナショナルビバレッジフランチャイズ プレジデント 同社ペプシコインターナショナルビバレッジフランチャイズ & グレーターチャイナ プレジデント (現任) 当社取締役 (現任)	(注) 4	—

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(株)
常勤監査役	岡藤 由美子	1964年12月10日生	1988年4月 2013年4月 2016年10月 2019年4月 2021年4月 2022年4月 2022年6月 2023年6月	日立化成工業(株) (現(株)レゾナック) 入社 Hitachi Powdered Metals(USA), Inc. (現Resonac Powdered Metals America, Inc.) 出向 取締役執行役員 (トレジャラー) 当社入社 経営企画・IR本部IR部長 当社執行役員 IR本部長兼ESG推進室長 当社執行役員 購買本部長兼サステナビリティ推進室長 当社戦略リスク管理本部付 当社常勤監査役 (現任) (株)クレハ取締役 (現任)	(注) 5	500
監査役	大江 修子	1973年5月24日生	1998年4月 1998年4月 2004年9月 2005年9月 2007年2月 2008年1月 2016年6月	弁護士登録 虎ノ門総合法律事務所入所 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 あさひ・狛法律事務所入所 TMI 総合法律事務所入所 同所パートナー (現任) 当社監査役 (現任)	(注) 6	—
監査役	宇佐美 豊	1958年4月28日生	1984年10月 1988年8月 2005年5月 2006年11月 2007年1月 2010年6月 2020年5月 2022年10月 2023年6月	監査法人太田哲三事務所 (現EY新日本有限責任監査法人) 入所 公認会計士登録 新日本監査法人 (現EY新日本有限責任監査法人) 代表社員 マネジメント・パワー・エクスチェンジ(株)代表取締役 (現任) 宇佐美公認会計士事務所 所長 (現任) 宇佐美税理士事務所 所長 (現任) (株)チヨダ監査役 (現任) 産業ファンド投資法人監督役員 (現任) 当社監査役 (現任)	(注) 7	—
計						9,583

- (注) 1 取締役のうち、宮内義彦氏、桐山一憲氏、杉田浩章氏、鈴木貴子氏、ウェイウェイ・ヤオ氏は、社外取締役であります。
- 2 監査役のうち、大江修子氏、宇佐美豊氏は、社外監査役であります。
- 3 取締役宮内義彦氏、桐山一憲氏、杉田浩章氏、鈴木貴子氏及び監査役大江修子氏、宇佐美豊氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であります。
- 4 取締役の任期は、2025年3月期に係る定時株主総会終結の時から2026年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 5 監査役の任期は、2022年3月期に係る定時株主総会終結の時から2026年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 6 監査役の任期は、2024年3月期に係る定時株主総会終結の時から2028年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 7 監査役の任期は、2023年3月期に係る定時株主総会終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 8 当社は、法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、会社法第329条第3項に定める補欠監査役1名を選任しております。補欠監査役の略歴は次のとおりであります。

氏名	生年月日	略歴		所有株式数(株)
山崎 徳司	1961年 2月16日生	1985年4月 1989年7月 2019年6月 2022年6月	明治製菓(株) (現明治ホールディングス(株)) 入社 大和証券経済研究所 (現(株)大和総研) 入社 日本ハム(株)監査役 同社取締役 (現任)	—

- 9 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。

執行役員は以下のとおりであります。

役名	職名	氏名
社長執行役員	CEO (Chief Executive Officer) 内部監査部、カルビーポテト㈱ 管掌	江原 信
副社長執行役員	CPO (Chief Production Officer) 兼 カルビージャパンリージョン プレジデント グローバル生産本部、技術本部、次世代生産プロジェクト、 カルビーロジスティクス㈱、ジャパンフリトレー㈱ 管掌	井本 朗
副社長執行役員	CSO (Chief Strategy Officer) 兼 カルビー欧米リージョン プレジデント 兼 カルビー欧米リージョン 欧州グループ 本部長 海外事業、M&A、経営企画本部 管掌	笹 啓英
常務執行役員	カルビーアジア・オセアニアリージョン プレジデント 兼 カルビーアジア・オセアニアリージョン 中国グループ 本部長	森岡 貞一郎
常務執行役員	CTO (Chief Technology Officer) 新規事業推進本部、研究開発本部、Hodo, Inc. 管掌	中野 真衣
常務執行役員	カルビージャパンリージョン E V P (Executive Vice President) 兼 カルビージャパンリージョン 東日本事業本部 本部長 ㈱ソシオ工房、カルビー・イートーク㈱ 管掌	植田 剛敏
執行役員	CFO (Chief Financial Officer) 兼 CDXO (Chief Digital Transformation Officer) 兼 財務・経理・IR本部 本部長 DX・S&OP本部、情報システム本部 管掌	田邊 和宏
執行役員	CRO (Chief Risk Officer) グローバル調達本部、コーポレートリスク管理本部、 グローバル品質保証本部、サステナビリティ推進本部、 アグリ事業推進本部、カルビーかいつかスイートポテト(株) 管 掌	酒井 広
執行役員	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 管掌	人見 泰正
執行役員	CMO (Chief Marketing Officer) 兼 マーケティング・ディレクション・センター 本部長	渡部 さおり
執行役員	Calbee America, Inc. CEO 兼 カルビー欧米リージョン リージョンCFO 兼 カルビー欧米リージョン 米州グループ 本部長	金光 幸夫

b. 2026年6月24日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役8名選任の件」および「監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、当社の役員状況は次のとおりとなる予定です。なお、役員役職等につきましては、当該定時株主総会の直後に開催が予定されている取締役会の決議事項の内容（役職等）を含めて記載しております。

男性7名 女性4名 （役員のうち女性の比率36%）

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(株)
代表取締役社長 兼 CEO	江原 信	1958年12月24日生	1981年4月 2001年4月 2008年4月 2011年3月 2011年4月 2014年4月 2015年4月 2019年4月 2019年6月 2022年4月 2023年4月	伊藤忠商事㈱入社 ジョンソン・エンド・ジョンソン㈱入社 同社バイスプレジデント業務推進本部長 当社入社 上級執行役員 ジャパンフリトレー㈱代表取締役社長 当社上級常務執行役員兼ジャパンフリトレー ㈱代表取締役社長 当社上級副社長執行役員 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 当社代表取締役副社長 当社代表取締役副社長兼COO 当社代表取締役社長兼CEO（現任）	(注) 4	3,600
取締役 執行役員 兼 CFO 兼 CDXO	田邊 和宏	1972年5月31日生	1996年7月 2005年2月 2010年4月 2012年7月 2015年1月 2016年2月 2017年6月 2021年6月 2022年4月 2023年7月 2024年4月 2026年6月	三浦印刷㈱（現ダイドーミウラ㈱）入社 日本アイ・ビー・エム㈱入社 同社ITアウトソーシング・デリバリー事業部 CFO IBMコーポレーション USA本社チーフスタッ フ IBM中国 中国本社ファイナンス・シニア・マ ネジャー 同社ソフトウェア・ソリューション事業部CFO IBMシンガポール グローバル・デリバリーセ ンター事業部 グローバル・ファイナンス・ コントローラー マレリ㈱入社 グローバル・ファイナンス・ ダイレクター 富士通クライアントコンピューティング㈱入 社 執行役員CFO 当社入社 執行役員CFO 当社執行役員CFO兼CDXO 当社取締役執行役員CFO兼CDXO（現任）	(注) 4	—
取締役 (非業務執行)	ウェイウェイ ・ヤオ	1968年12月9日生	1995年 2007年 2012年 2014年 2016年 2017年6月 2019年1月 2019年6月 2020年11月 2024年9月 2025年4月 2025年6月	PepsiCo, Inc. 入社 同社アジアM&A担当 バイスプレジデント 同社ペプシコ グローバル フランチャイズ センターオブエクセレンス担当 バイスプレ ジデント 同社ペプシコ・グレーター・チャイナ リー ジョン バイスプレジデント&ゼネラルマネ ージャー 同社ペプシコ・グレーター・チャイナリー ジョン シニアバイスプレジデント&ゼネラル マネージャー 当社取締役 PepsiCo, Inc. ペプシコ・アジアパシフィッ ク食品・飲料、中国飲料シニアバイスプレジ デント&ゼネラルマネージャー 当社取締役退任 PepsiCo, Inc. ペプシ・リプトンティーベン チャー グローバルCEO 同社ペプシコインターナショナルビバレッジ フランチャイズ プレジデント 同社ペプシコインターナショナルビバレッジ フランチャイズ & グレーターチャイナ プ レジデント（現任） 当社取締役（現任）	(注) 4	—

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(株)
取締役	宮内 義彦	1935年9月13日生	1960年8月 1964年4月 1970年3月 1980年12月 2000年4月 2003年6月 2006年4月 2014年6月 2017年6月 2019年10月 2020年5月	日綿實業(株)(現双日(株))入社 オリエント・リース(株)(現オリックス(株))入社 同社取締役 同社代表取締役社長 同社代表取締役会長 同社取締役兼代表執行役会長 (株)ACCESS取締役(現任) オリックス(株)シニア・チェアマン(現任) 当社取締役(現任) ラクスル(株)取締役(現任) (株)ニトリホールディングス取締役(現任)	(注)4	—
取締役	桐山 一憲	1962年11月30日生	1985年4月 2002年7月 2005年7月 2007年6月 2012年6月 2017年9月 2023年6月 2024年6月	P&Gファーマーイーストインク(現P&Gジャパン)入社 P&Gノースイーストアジア バイスプレジデント兼営業部長 P&Gグローバルスキンケア バイスプレジデント P&Gジャパン(株)代表取締役社長 ザ・プロクター・アンド・ギャンブルカンパニー(米国) プレジデント兼アジア最高責任者 (株)for GL代表取締役(現任) 当社取締役(現任) 三菱マテリアル(株)取締役(現任)	(注)4	3,000
取締役	杉田 浩章	1961年2月14日生	1983年4月 1994年4月 2001年1月 2006年11月 2007年5月 2016年1月 2021年3月 2021年4月 2025年6月 2025年6月	(株)日本交通公社(現(株)JTB)入社 (株)ボストン・コンサルティング・グループ(現ボストン・コンサルティング・グループ合同会社)入社 同社パートナー&マネージング・ディレクター 同社日本支社長 同社マネージング・ディレクター&シニア・パートナー 同社日本代表 ユニ・チャーム(株)取締役 監査等委員(現任) 早稲田大学大学院経営管理研究科教授(現任) 当社取締役(現任) (株)エクサウィザーズ取締役(現任)	(注)4	—
取締役	鈴木 貴子	1962年3月5日生	1984年4月 2001年8月 2010年1月 2013年4月 2021年6月 2023年6月 2024年6月 2024年6月 2025年6月	日産自動車(株)入社 LVJグループ(株)(現ルイ・ヴィトンジャパン(株))入社 エステー(株)入社 同社取締役兼代表執行役社長 同社取締役会議長兼代表執行役社長 同社会長(現任) コスモエネルギーホールディングス(株)取締役(現任) 富士フイルムホールディングス(株)取締役(現任) 当社取締役(現任)	(注)4	—
取締役	松本 佐千夫	1959年10月27日生	1982年4月 2010年7月 2013年6月 2015年4月 2018年6月 2020年6月 2022年10月 2024年6月	富士ゼロックス(株)(現富士フイルムビジネスイノベーション(株))入社 同社執行役員経理部長 (株)LIXILグループ(現(株)LIXIL)執行役専務兼共同CFO 同社執行役員副社長兼CFO 同社代表執行役員副社長兼CFO 同社取締役代表執行役員副社長兼CFO (株)LIXIL取締役代表執行役員副社長兼CFO 同社会長	(注)4	—

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(株)
常勤監査役	岡藤 由美子	1964年12月10日生	1988年4月 2013年4月 2016年10月 2019年4月 2021年4月 2022年4月 2022年6月 2023年6月	日立化成工業(株) (現(株)レゾナック) 入社 Hitachi Powdered Metals(USA), Inc. (現Resonac Powdered Metals America, Inc.) 出向 取締役執行役員 (トレジャラー) 当社入社 経営企画・IR本部IR部長 当社執行役員 IR本部長兼ESG推進室長 当社執行役員 購買本部長兼サステナビリティ推進室長 当社戦略リスク管理本部付 当社常勤監査役 (現任) (株)クレハ取締役 (現任)	(注) 5	500
監査役	大江 修子	1973年5月24日生	1998年4月 1998年4月 2004年9月 2005年9月 2007年2月 2008年1月 2016年6月	弁護士登録 虎ノ門総合法律事務所入所 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 あさひ・狛法律事務所入所 TMI 総合法律事務所入所 同所パートナー (現任) 当社監査役 (現任)	(注) 6	-
監査役	宇佐美 豊	1958年4月28日生	1984年10月 1988年8月 2005年5月 2006年11月 2007年1月 2010年6月 2020年5月 2022年10月 2023年6月	監査法人太田哲三事務所 (現EY新日本有限責任監査法人) 入所 公認会計士登録 新日本監査法人 (現EY新日本有限責任監査法人) 代表社員 マネジメント・パワー・エクステンジ(株)代表取締役 (現任) 宇佐美公認会計士事務所 所長 (現任) 宇佐美税理士事務所 所長 (現任) (株)チヨダ監査役 (現任) 産業ファンド投資法人監督役員 (現任) 当社監査役 (現任)	(注) 7	-
計						7,100

- (注) 1 取締役のうち、宮内義彦氏、桐山一憲氏、杉田浩章氏、鈴木貴子氏、松本佐千夫氏は、社外取締役であります。
- 2 監査役のうち、大江修子氏、宇佐美豊氏は、社外監査役であります。
- 3 取締役宮内義彦氏、桐山一憲氏、杉田浩章氏、鈴木貴子氏、松本佐千夫氏及び監査役大江修子氏、宇佐美豊氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であります。
- 4 取締役の任期は、2026年3月期に係る定時株主総会終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 5 監査役の任期は、2026年3月期に係る定時株主総会終結の時から2030年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 6 監査役の任期は、2024年3月期に係る定時株主総会終結の時から2028年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 7 監査役の任期は、2023年3月期に係る定時株主総会終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 8 当社は、法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、会社法第329条第3項に定める補欠監査役1名を選任しております。2026年6月24日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「補欠監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、補欠監査役は次のとおりとなる予定です。

氏名	生年月日	略歴		所有株式数(株)
山崎 徳司	1961年 2月16日生	1985年4月 1989年7月 2019年6月 2022年6月	明治製菓(株) (現明治ホールディングス(株)) 入社 大和証券経済研究所 (現(株)大和総研) 入社 日本ハム(株)監査役 同社取締役 (現任)	-

- 9 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。

執行役員は以下のとおりであります。

役名	職名	氏名
社長執行役員	CEO (Chief Executive Officer) 内部監査部、カルビーポテト(株) 管掌	江原 信
副社長執行役員	CPO (Chief Production Officer) 兼 カルビージャパンリージョン プレジデント グローバル生産本部、技術本部、次世代生産プロジェクト、カルビーロジスティクス(株)、ジャパンフリトレー(株) 管掌	井本 朗
副社長執行役員	CSO (Chief Strategy Officer) 兼 カルビー欧米リージョン プレジデント 兼 カルビー欧米リージョン 欧州グループ 本部長 海外事業、M&A、経営企画本部 管掌	笹 啓英
常務執行役員	カルビーアジア・オセアニアリージョン プレジデント 兼 カルビーアジア・オセアニアリージョン 中国グループ 本部長	森岡 貞一郎
常務執行役員	CTO (Chief Technology Officer) 新規事業推進本部、研究開発本部、Hodo, Inc. 管掌	中野 真衣
常務執行役員	カルビージャパンリージョン E V P (Executive Vice President) 兼 カルビージャパンリージョン 東日本事業本部 本部長 (株)ソシオ工房、カルビー・イートーク(株) 管掌	植田 剛敏
執行役員	CFO (Chief Financial Officer) 兼 CDXO (Chief Digital Transformation Officer) 兼 財務・経理・IR本部 本部長 DX・S&OP本部、情報システム本部 管掌	田邊 和宏
執行役員	CRO (Chief Risk Officer) グローバル調達本部、コーポレートリスク管理本部、グローバル品質保証本部、サステナビリティ推進本部、アグリ事業推進本部、カルビーかいつかスイートポテト(株) 管掌	酒井 広
執行役員	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 管掌	人見 泰正
執行役員	CMO (Chief Marketing Officer) 兼 マーケティング・ディレクション・センター 本部長	渡部 さおり
執行役員	Calbee America, Inc. CEO 兼 カルビー欧米リージョン リージョンCFO 兼 カルビー欧米リージョン 米州グループ 本部長	金光 幸夫

② 社外役員の状況

取締役8名のうち社外取締役は5名、監査役3名のうち社外監査役は2名であります。

社外取締役のうちウェイウェイ・ヤオ氏は、PepsiCo, Inc. に在籍しペプシコインターナショナルビバレッジ フランチャイズ & グレーターチャイナ プレジデントであります。PepsiCo, Inc. は、当社株式の22.01%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が、社外取締役個人との利害関係はありません。なお、同氏は社外取締役としての要件を満たしておりますが、独立性を有する他の社外取締役と区分するため、2026年6月24日開催予定の定時株主総会において、非業務執行取締役として選任議案を上程しております。

上記以外の社外取締役及び社外監査役と当社との間に記載すべき特別な利害関係はありません。

社外取締役又は社外監査役の選任にあたっては東京証券取引所が定める独立役員の要件を踏まえた下記の社内基準に基づき指名しております。

また、次に掲げる点を重視して健全で効率的な企業運営に資するかどうかなどを総合的に勘案しております。

イ. 会社経営についての豊富な知識と経験に基づいた有益で客観的かつ公正な立場からの助言と監督を期待できること。

ロ. 専門的な知識が豊富で、その分野についての高い見識に基づいて、有益で客観的かつ中立的な立場からの助言と監督を期待できること。

社外監査役には、弁護士並びに公認会計士としてのコーポレート・ガバナンス、投資、及び財務戦略の豊富な知識・経験を当社監査に活かしていただいております。また、社外監査役は、当社監査役会の過半数を構成することにより透明性を確保するとともに、当社の経営に対する監視又は監査機能を果たしております。加えて、取締役会又は監査役会等での監督又は監査や内部監査部との連携による監査の実施及び会計監査人と定期的な情報交換や意

見交換を行うことにより、内部監査、監査役監査及び会計監査の相互連携を図っております。

社外取締役の独立性に関する社内基準

カルビー株式会社（以下、「当社」。）の社外取締役、または社外監査役が独立性を有していると判断する場合には、当該社外取締役、または社外監査役が、以下のいずれの基準にも該当してはならない。

1. 当社を主要な取引先とする
2. 当社を主要な取引先とする会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、または支配人、その他の重要な使用人である者
3. 当社の主要な取引先である者
4. 当社の主要な取引先である会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、または支配人、その他の重要な使用人である者
5. 当社から役員報酬以外に、一定額を超える金銭、その他の財産上の利益を受けている弁護士、公認会計士、税理士、コンサルタント等
6. 当社から一定額を超える金銭、その他の財産上の利益を受けている法律事務所、監査法人、税理士法人、コンサルタント・ファーム等の法人等の団体に所属する者
7. 当社の主要株主である者
8. 当社の主要株主である会社等の法人の業務執行取締役、その他の業務執行者である者
9. 当社から一定額を超える寄付、または助成を受けている者
10. 当社から一定額を超える寄付、または助成を受けている法人等の団体、その他の業務執行者である者
11. 当社の業務執行取締役、常勤監査役、執行役員、または支配人、その他の重要な使用人である者が他の会社の社外取締役、または社外監査役を兼任している場合において、当該他の会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、または支配人、その他の重要な使用人である者
12. 上記1～11に過去1年間に於いて該当していた者
13. 上記1～12に該当する者（重要でない者を除く。）の配偶者、または二親等以内の親族
14. 当社の取締役、執行役員、もしくはその他の重要な使用人である者（過去3年間に於いて該当していた者を含む。）の配偶者、または二親等以内の親族

(注) ① 1および2において、「当社を主要な取引先とする者（または会社）」とは、直近事業年度におけるその者（または会社）の年間連結売上高(※)の2%以上、または100万円のいずれか高い方の支払を当社から受けた者（または会社）をいう。

※連結決算を実施していない場合は、連結売上高に代えて、個別の売上高等を基準とする。

(注) ② 3および4において、「当社の主要な取引先である者（または会社）」とは、直近事業年度における当社の年間連結売上高（純売上高）の2%以上の支払を当社に行っている者（または会社）、または直近事業年度の期末における当社の連結総資産合計の2%以上の額を当社に融資している者（または会社）をいう。

(注) ③ 5、9および10において、「一定額」とは直近事業年度における当社の年間支払額100万円であることをいう。

(注) ④ 6において、「一定額」とは、直近事業年度における法人等の団体の年間総収入の2%以上、または100万円のいずれか高い方であることをいう。

(注) ⑤ 7および8において、「主要株主」とは総株主の議決権の10%以上を直接または間接的に保有している株主をいう。

(3) 【監査の状況】

① 監査役監査の状況

イ. 組織・人員

有価証券報告書提出日現在(2026年6月19日)の当社の監査役は3名体制としており、社内出身の常勤監査役1名および、独立役員である社外監査役2名で構成されております。監査役は岡藤由美子氏(監査役会議長/常勤監査役)、大江修子氏(社外監査役)、宇佐美豊氏(社外監査役)の3名でした。大江修子氏は弁護士の資格を有し、会社法や企業法務に精通しております。宇佐美豊氏は、公認会計士として高度な専門知識を有し、米国でのSOX法の経験を基に日本へのJ-SOX導入に携わった他、会計監査の実務経験を有しております。社外監査役が高度な専門性と独立性を発揮し、経営の監査および監督を行うことで監査役会の実効性を高める体制をとっております。

ロ. 監査役、監査役会の活動状況

(a) 監査役会の開催頻度・出席状況

監査役会は、取締役会開催に先立ち月次に開催されるほか、必要に応じて随時開催されます。

当事業年度は合計13回開催し、個々の監査役の出席状況については次のとおりです。

区分	氏名	出席状況
常勤監査役	岡藤 由美子	13回/13回(100%)
監査役(社外)	大江 修子	13回/13回(100%)
監査役(社外)	宇佐美 豊	13回/13回(100%)

(b) 監査役会および監査役の活動状況

当社の監査役会は、監査方針や監査計画を定め、重点監査項目の討議を行い、監査活動を実行しております。具体的には、事業報告および附属明細書の適法性、内部統制システムの整備・運用状況の妥当性、会計監査人の監査の方法および結果の妥当性、会計監査人の評価等を行っております。また、各監査役は、会社の重要な会議へ出席し、執行部門との意見交換や当社グループ会社への往査を行ったうえで、業務執行する取締役等が職務の執行状況を適時に取締役会へ報告しているかを監査するとともに、取締役会が監督義務を適切に履行しているかを監査しています。期末には、年度の監査活動の振り返りを行い、当社グループの課題ならびに会社に対する提言事項と翌期の重点監査項目を討議したうえで、取締役会へ報告しております。

監査役の主な活動は以下の通りであり、これらの活動を通じて、取締役の職務執行状況を十分に監査できる体制となっています。

活動内容	常勤監査役	社外監査役
取締役会への出席	○	○
経営委員会、サステナビリティ委員会、投資審査会および人権委員会等の重要会議への出席	○	
コンプライアンス・リスク対策会議への出席	○	○
本社・事業所、国内外のグループ会社への往査	○	○※
執行役員、本部長、グループ会社社長等へのインタビュー・意見交換	○	○
代表取締役との意見交換	○	○
社外取締役との意見交換	○	○
グループ会社の監査役との意見交換	○	○

※適宜出席

監査役会における当事業年度の主な検討事項(決議、審議)は、以下の通りであります。

(i) 決議事項

- ・ 補欠監査役候補者の選任の同意
- ・ 監査の方針および監査実施計画の決定(取締役会へ報告)
- ・ 監査役活動予算の決定
- ・ 取締役会議案に関する内容確認
- ・ 内部統制システムの整備・運用状況の妥当性
- ・ 事業報告および附属明細書の適法性と計算書類等の内容確認
- ・ 株主総会提出議案の内容確認
- ・ 会計監査人の監査の方法および結果の相当性
- ・ 監査役会の監査報告書の作成・承認
- ・ 会計監査人の再任の適否評価と選解任の決定
- ・ 会計監査人の監査報酬の同意
- ・ 監査役会規則、監査役監査基準等の見直し要否の検討

(ii) 審議事項

- ・ 監査上の主要な検討事項(KAM)の妥当性を検討
- ・ 取締役職務執行確認の結果を検討
- ・ 事業所および子会社等への監査役監査の実施状況の報告
- ・ 有価証券報告書の内容確認

(c) 監査役と内部監査および会計監査人との相互連携

監査役は、内部監査部門および有限責任 あずさ監査法人との定期的な会合を実施することにより、重点監査項目・監査計画を共有するとともに、監査状況の報告、決算レビュー結果報告など、相互の情報共有と意見交換を促進し、監査の実効性向上に努めております。

項目	出席者	実績頻度	主な内容
監査連絡協議会 (三様監査連絡会)	監査役、内部監査部門、 会計監査人	7月、12月、 4月	年間監査計画、重点リスク項目と評価結果、内部監査結果の共有・意見交換、監査上の主要な検討事項(KAM)の協議等
四半期レビュー結果報告	監査役、財務経理部門、 会計監査人	7月、11月、 1月	決算状況等の説明
監査結果報告	監査役、内部監査部門、 財務経理部門、会計監査人	5月、6月	会社法、金商法監査の報告 (内部統制、KAM含む)
内部監査部門(主催)月次定例会	内部監査部門、監査役	毎月	内部監査部の往査による監査結果の共有等

②内部監査並びに内部監査の実効性を確保するための取り組み

当社は、内部監査について、内部監査機関として8名の専従スタッフからなる内部監査部を設置しております。当社の内部監査部のメンバーは、公認内部監査人、内部監査士などの資格を有する専門人材の他、管理職経験者を配置しております。当社の内部監査は、年間の監査計画に基づいて、当社及びグループ各社に対して監査を実施する体制を取っております。また、当社の内部監査部は、内部監査の結果について監査役及び会計監査人と定期的に意見交換を行っております。

当社は、レポーティングラインとして、コーポレートガバナンス・コード補充原則4-13③を踏まえ、業務執行部門から独立し、CEOを含む取締役会及び監査役会の2つの報告経路を保持しています。当社の内部監査部は、取締役会に対して、年度総括報告を行っております。

③ 会計監査の状況

イ. 業務を執行した公認会計士の氏名、所属する監査法人名及び継続監査年数

公認会計士の氏名等		所属する監査法人名
指定有限責任社員	山根 洋人（継続監査年数5年）	有限責任 あずさ監査法人
業務執行社員	西谷 直博（継続監査年数3年）	

ロ. 継続監査期間

10年間

業務執行社員のローテーションに関しては適切に実施されており、原則として連続して7会計期間を超えて監査業務に関与しておりません。なお、筆頭業務執行社員については連続して5会計期間を超えて監査業務に関与しておりません。

ハ. 監査業務に係る補助者の構成

公認会計士 25名

その他 65名

（注）その他は公認会計士試験合格者等であります。

ニ. 監査法人の選定方針と理由

選定にあたっての方針及び理由は以下の通りです。

a 監査法人としての独立性及び品質管理体制、並びに監査チームとしての専門性及び監査手続の適切性を具備していること。

b 当社グループが海外事業を含む「成長戦略」を遂行するにあたり、より専門的かつ適切な監査が可能であること。

ホ. 監査役及び監査役会による監査法人の評価

関係部署による評価及び各監査役評価を踏まえ、監査役会として改選に値する重要な事象はない旨確認しております。

④ 監査報酬の内容等

イ. 監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	85	—	93	—
連結子会社	—	—	—	—
計	85	—	93	—

ロ. 監査公認会計士等と同一のネットワーク（KPMG）に対する報酬（イを除く）

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	—	10	—	8
連結子会社	46	17	55	18
計	46	27	55	27

提出会社における非監査業務の内容は、主に海外駐在員の所得税申告関連業務になります。
連結子会社における非監査業務の内容は、主に税務関連業務になります。

ハ. その他重要な監査業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

二. 監査報酬の決定方針

当社は、当社の監査公認会計士等である有限責任 あずさ監査法人が策定した監査日数、業務内容などの監査計画、当社グループの規模や特殊性等を勘案して両者で協議の上、監査役会の同意を得て決定しております。

ホ. 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積の算出根拠などが当社の事業規模や事業内容に適切であるかどうかについて必要な検証を行ったうえで、会計監査人の報酬の額について適切であると判断し、会社法第399条第1項の同意をしております。

(4) 【役員の報酬等】

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社の役員報酬は、2030年の目指す姿（「海外市場と新たな食領域を、成長の軸として確立する」）の実現に向け、継続的な事業成長とサステナビリティ経営の推進への貢献を動機づけ、これを明確に反映する設計としています。具体的には、以下の方針に則り、透明性・客観性を高めるため、報酬委員会での審議を経て、取締役会で決定しております。

- ・短期的な業績だけでなく、中長期的な業績・企業価値向上への動機づけを高める報酬体系であること
- ・経営戦略と連動し、会社業績・企業価値に応じた変動性の高いものであること
- ・株主と利益意識を共有するものであること
- ・多様な能力を持つ優秀な人財を、確保・維持できる報酬水準であること

なお、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、取締役会は基本的に報酬委員会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。

また、社外取締役を除く取締役は、中長期的な企業価値向上への貢献意欲をより一層高めるため、継続的に、一定価値以上の当社株式の保有に努めることとします。具体的には、潜在的保有株式（株式給付信託の確定ポイント）を含めて、代表取締役社長は基本報酬の2.0倍以上、その他取締役は基本報酬の1.0倍以上の価値の株式保有を目指すこととします。

< 役員の報酬等に関する株主総会の決議年月日及び当該決議の内容 >

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	2023年6月21日	取締役ならびに当社と委任契約を締結している執行役員（社外取締役、非常勤取締役および国内非居住者を除く）	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 執行役員5名 （国内非居住者を除く）

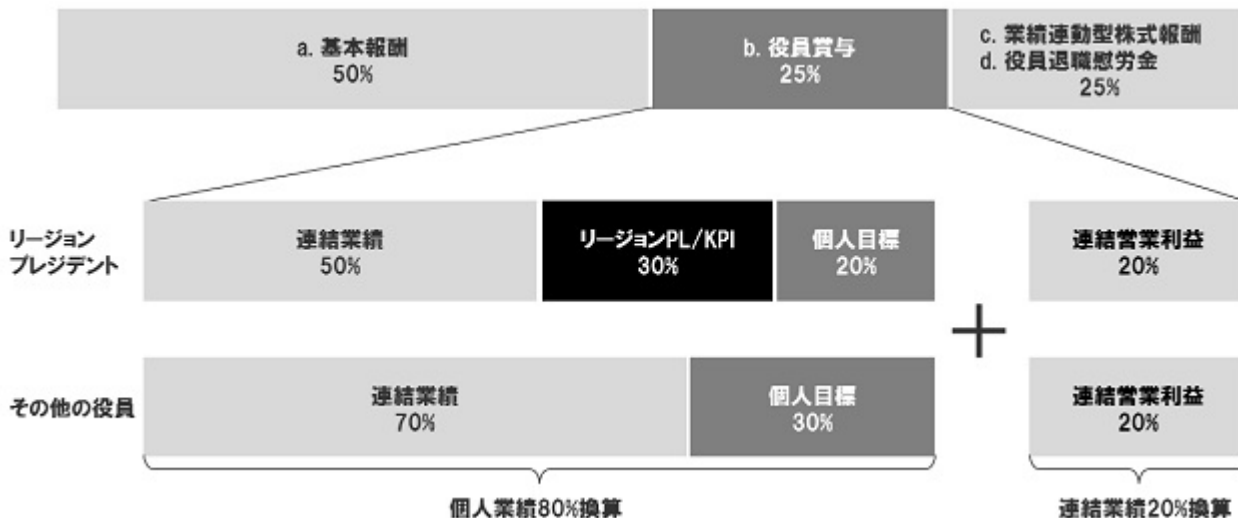
< 役員報酬の概要 >

報酬の種類		概要
固定	a. 基本報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・各役位の職務執行の対価として支給 ・役位、担当業務の内容、責任の程度を総合的に勘案して決定
変動	b. 役員賞与	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・評価指標は連結業績目標（売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益）と個人業績目標とし、役位、担当業務並びに目標達成度に応じて支給 ・個人業績目標のうち50%は持続的成長に繋がる人財育成・組織開発項目を設定
	c. 業績連動型株式報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・毎事業年度における役位及び連結業績指標、およびサステナビリティ指標における目標達成度に連動してポイント（当社株式数）を付与し、退任時に交付される非金銭報酬 ・詳細は<業績連動型株式報酬の算定方法>の通り
	d. 退職慰労金	<ul style="list-style-type: none"> ・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

<役員報酬の構成割合>

当社の社内取締役の報酬は、基本報酬50%、役員賞与25%、業績連動型株式報酬および役員退職慰労金25%で構成しております。

社外取締役の報酬は、固定報酬の「基本報酬」100%で構成しております。



<業績連動型株式報酬の算定方法>

当社は、2014年6月25日開催の第65回定時株主総会における決議により、当社の取締役および当社と委任契約を締結している執行役員（社外取締役、非常勤取締役および国内非居住者を除く。以下、併せて「取締役等」という。）を対象とする業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）を導入し、以後3年ごとに定時株主総会で本制度の継続について提案、承認をいただいております。

本制度は、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、当社株式が役員報酬BIP信託（以下「本信託」という。）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の株式報酬制度です。

本制度は次に定める方法に基づき、取締役等に付与するポイント数（株式数）を算定します。原則として累積したポイント数に相当する株式数が取締役等の退任時に交付されます。なお、取締役等が死亡した場合には累積したポイント数に相当する株式数が当該取締役等の相続人に交付されます。

(1) 支給対象役員

法人税法第34条第1項の要件を満たす「業務執行役員」である取締役等を対象とし、社外取締役及び監査役には支給しません。なお、2025年3月期における取締役等の人数は、代表取締役社長1名、取締役専務執行役員2名、常務執行役員2名、執行役員7名です。

(2) 総株式報酬額

2024年3月31日で終了する事業年度から2026年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度において、1事業年度あたり、各取締役等に付与されるポイント数の年間合計（以下「年間合計ポイント数」という。）は、以下に記載する算定式により決定します。ただし、各取締役等に付与される1事業年度あたりの年間合計ポイント数の上限は85,000ポイントとします。

(年間合計ポイント数の算定式)

毎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×1%÷平均取得株価（※）

(100ポイント未満の端数は切り捨て)

※平均取得株価は本信託による当社株式の取得価格の総額を取得株数で除して計算するものとします。2024年3月31日で終了する事業年度から2026年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度における年間合計ポイント数の算定に用いる平均取得株価は3,581.7円です。

(3) 個別株式報酬額の算定方法

取締役等に付与されるポイント数は以下の算定式に基づき決定します。なお、1ポイントあたり当社株式1株とし、本信託の信託期間中に株式分割・株式併合等が生じた場合、1ポイントあたりの当社株式の数について、分割比率・併合比率等に応じた調整がなされるものとします。

(算定式)

各取締役等に付与されるポイント数（付与ポイント数）は、以下の算定式に基づき、予め定められた役位別ポイント数に業績達成支給率を乗じることにより算定（100ポイント未満の端数は切り捨て）します。

$$\text{付与ポイント数（※3）} = \text{役位別ポイント数（※1）} \times \text{業績達成支給率（※2）}$$

※1 役位別ポイント数は下表のとおりとします。

役位	ポイント
会長	8,000ポイント
社長	8,000ポイント
副社長執行役員	5,000ポイント
専務執行役員	3,500ポイント
常務執行役員	3,000ポイント
執行役員	2,000ポイント

※2 業績達成支給率は評価対象事業年度における業績目標（連結売上高、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益およびサステナビリティ目標達成率）ごとに定める下表の割合のうち、業績目標を達成した業績指標についての割合の合計値とします。毎事業年度の各業績目標は、当該事業年度の期初に当社が定め、サステナビリティ目標達成率を除く各業績目標は、決算短信において開示する業績目標とします。2026年3月期における業績達成支給率の実績は以下のとおりです。

2026年3月期における業績目標及び実績

業績指標	連結売上高	連結営業利益	親会社株主に 帰属する 当期純利益	サステナビリティ 目標達成率	合計
割合	20%	40%	25%	15%	100%
支給率実績	0%	0%	0%	9%	9%

※3 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が上記（2）に定める上限を超過する場合には、当該上限の範囲内で各取締役等の付与ポイント数を役位別ポイント数に応じて減額調整（100ポイント未満の端数は切り捨て）します。

② 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の決定権限者等及び決定に関与する委員会

当社の役員報酬制度は、透明性・客観性を高めるため、任意の委員会である報酬委員会を設置し、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。なお、報酬委員会の詳細については、「第4提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等」を参照ください。

③ 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く。)	192	136	33	4	16	3
監査役 (社外監査役を除く。)	30	30	-	-	-	1
社外役員	100	100	-	-	-	10

(注) 1 役員の報酬等のうち、取締役の役員賞与については、2026年6月24日開催予定の定時株主総会の決議事項としております。

④ 使用人兼務役員の使用人給与のうち、重要なもの
該当事項はありません。

(5) 【株式の保有状況】

① 株式投資の区分の基準及び考え方

当社は、時価の変動または株式の配当により利益を得ることを目的として保有する株式を純投資目的である投資株式、それ以外の株式を純投資目的以外の目的である投資株式（政策保有株式）として区分しております。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

イ. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

政策保有株式につきましては、原則として政策保有をしないことを方針としています。ただし、毎期、保有の是非を検討し、新規事業創出に向けた業務提携など経営戦略の一環として必要性があると判断した場合、また、取引関係がある会社との関係を強化・維持させ当社事業を発展させることが明らかな場合に限り保有しております。

ロ. 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	8	37
非上場株式以外の株式	12	860

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	—	—	—
非上場株式以外の株式	4	4	関係強化のための持株会による取得および株式分割のため。

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	—	—
非上場株式以外の株式	2	295

ハ. 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報
特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)セブン&アイ・ホールディングス	267,940	266,845	当社は製品の営業取引を行っており、営業活動の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載しませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。 当事業年度において、持株会における取得のため保有株数が増加しております。	無
	568	577		
四州集团有限公司	1,000,000	1,000,000	同社は当社グループの香港事業における合弁パートナーであり、業務提携関係の維持・強化による企業価値向上を目的として保有しております。	無
	55	49		
鳥越製粉(株)	49,000	49,000	当社は原材料の調達取引を行っており、取引の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載しませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。	有
	53	40		
イオン(株)	24,347	8,005	当社は製品の営業取引を行っており、営業活動の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載しませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。 当事業年度において、株式分割および持株会における取得のため保有株数が増加しております。	無
	45	30		
(株)アークス	11,524	11,524	当社は製品の営業取引を行っており、営業活動の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載しませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。	無
	43	33		
UNQ Holdings Limited	590,000	590,000	同社は当社グループ中国EC事業における合弁パートナーであり、業務提携関係の維持・強化による企業価値向上を目的として保有しております。	無
	29	23		
(株)マツキヨココカラ&カンパニー	10,105	9,845	当社は製品の営業取引を行っており、営業活動の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載しませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。 当事業年度において、持株会における取得のため保有株数が増加しております。	無
	25	23		
(株)ヤマナカ	42,267	40,749	当社は製品の営業取引を行っており、営業活動の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載しませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。 当事業年度において、持株会による取得のため保有株数が増加しております。	無
	22	22		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)マルヨシセンター	1,000	1,000	当社は製品の営業取引を行っており、営業活動の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載しませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。	無
	4	3		
香港食品投資控股有限公司	377,000	377,000	同社は当社グループの香港事業における合弁パートナーに出資しており、業務提携関係の維持・強化による企業価値向上を目的として保有しております。	無
	3	2		
(株)リテールパートナーズ	3,000	3,000	当社は製品の営業取引を行っており、営業活動の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載しませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。	無
	3	4		
(株)コスモス薬品	400	400	当社は製品の営業取引を行っており、営業活動の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載しませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。	無
	2	3		
理研ビタミン(株)	—	200,000	—	無
	—	483		
(株)バローホールディングス	—	5,280	—	無
	—	12		

(注) 「—」は、当該銘柄を保有していないことを示しております。

みなし保有株式

該当事項はありません。

③ 保有目的が純投資目的である投資株式

区分	当事業年度		前事業年度	
	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上 額の合計額 (百万円)	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上 額の合計額 (百万円)
非上場株式	—	—	—	—
非上場株式以外の株式	1	420	1	218

区分	当事業年度		
	受取配当金の 合計額 (百万円)	売却損益の 合計額 (百万円)	評価損益の 合計額 (百万円)
非上場株式	—	—	—
非上場株式以外の株式	1	—	320

(注) 保有目的が純投資目的である投資株式(非上場株式以外の株式)の1銘柄はトライアルホール

ディングス社の株式です。

④ 当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的以外から純投資目的に変更したもの

銘柄	株式数(株)	貸借対照表計上額(百万円)
—	—	—

⑤ 当事業年度の前4事業年度及び当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的以外の目的から純投資目的に変更したもの

銘柄	株式数(株)	貸借対照表計上額 (百万円)	変更した事業年度	変更の理由及び変更後の 保有又は売却に関する方針
(株)トライアルホールディングス	100,000	420	2024年3月期	同社株式は、今後も継続した成長が見込まれるため、上場を機に時価の変動または株式の配当により利益を得ることを目的とし、純投資目的に変更しております。保有又は売却に関する方針としては、当社において設定した売却基準に照らし合わせ、定期的に売却の是非を検討しております。また、減配等が発生した場合は、同社株式の売却を検討する方針を定めております。

5 【従業員の状況等】

(1) 【人材戦略に関する基本方針等】

①成長戦略と人的資本戦略

当社グループは、今後さらなる進化を目指す成長戦略「Accelerate the Future」の実現に向けて、人的資本の強化を企業価値向上の基盤であり、経営戦略の実行力を左右する重要な経営課題と位置付けています。成長戦略の実現には、国内事業における価値創出型モデルの深化と、北米を戦略重点地域としたグローバル展開、成長領域における戦略的M&Aや重点投資による非連続な成長を同時に推進することが求められます。

当社の独自のバリューチェーンである「10プロセス」を通じて価値を生み出している事業特性を踏まえ、各プロセスに関わる多様な人財がそれぞれの持ち場において強みや持ち味を最大限に発揮し、相互に連携することではじめて実現されるものです。

だからこそ当社グループは、創業以来受け継がれてきた利他の精神を基盤としながら、「全員活躍」を人的資本経営の最上位方針として掲げています。多様な人財一人ひとりが強みを活かし、組織・社会への貢献と自身の成長を通して幸せと誇りを感じながら活躍できる状態こそが、成長戦略を持続的に推進する人財基盤の根幹です。お互いを尊重し、協働しながら切磋琢磨することで個人も組織も成長し続けるこの状態の実現が、企業価値向上への直接的な原動力となると考えています。

この「全員活躍」の実現に向けて、当社グループでは成長戦略と連動した人財基盤の強化を進めています。求める人財像の明確化や人財ポートフォリオの構築を通じて、多様な価値創出を支える人財の確保・育成を計画的に推進し、人的資本の強化を通じて経営戦略の実行力を一層高めていきます。

イ. 求める人財像（ α 人財・ β 人財）

当社グループは、持続的な価値創造を実現するためには、既存事業の競争力を高める取り組みと、新たな価値創出に挑戦する取り組みの双方が重要であると考えています。既存事業においては、品質や生産性の向上、安定的な供給体制の強化などを通じて収益力を高めていくことが求められています。一方で、事業環境の変化に対応し中長期的な成長を実現するためには、新たな商品・事業・ビジネスモデルの創出を通じて売上成長につなげていくことも不可欠です。

こうした価値創出を支える原動力は「イノベーション」であると考えています。イノベーションは、必ずしもゼロから新しい事業を生み出すことに限られるものではなく、日々の業務の中での小さな気づきや工夫・改善の積み重ねによって品質や生産性を高める取り組みも含まれるものと捉えています。

この考え方のもと、当社ではイノベーションの担い手として、次の2つの人財が重要であると考えています。

- ・地道な努力、工夫・改善を重ね、未来に引き継いでいく人財（ α 人財）
- ・既存の枠にとらわれず、未来を切り拓いていく人財（ β 人財）



これら2つの人財タイプが分離するのではなく、利他の精神をもってお互いを尊重し協働しあいながら、価値を高めていくことが持続的な企業価値向上につながることを考えています。

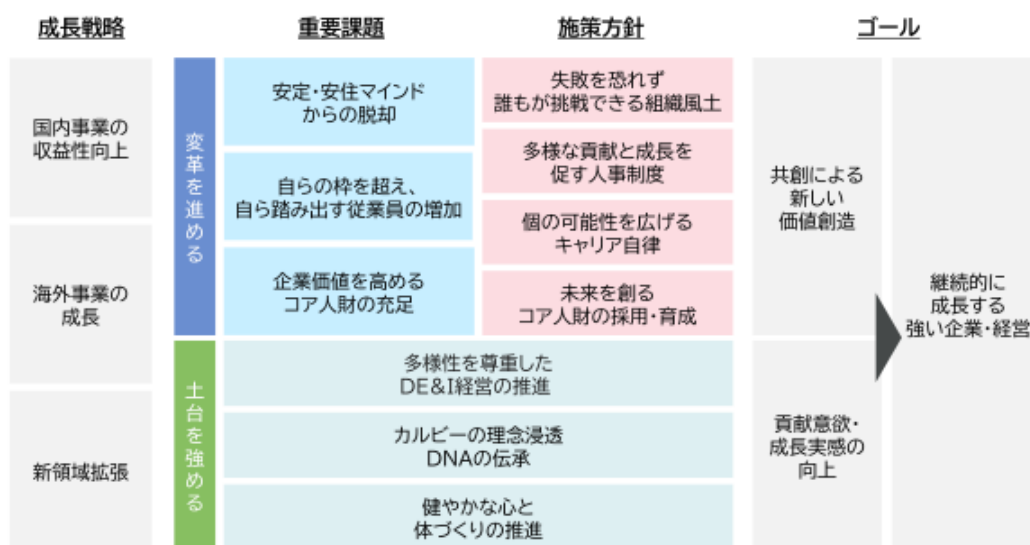
※「全員活躍」の定義に基づきこれらの2つの人財がどのように強みを発揮し、そして企業価値に反映されているのかを定量的に評価できるよう独自の人的資本インデックスを開発しております（詳細は第2事業の状況、2サステナビリティに関する考え方及び取組の中の（3）人的資本に関する考え方および取組みで説明しております）

※より詳細の内容については「Calbee Group Human Capital Report 2025」に掲載しております。

<https://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2025/humancapitalreport2025.pdf>

ロ. 人的資本を通じた価値創造ストーリー

エンゲージメントサーベイのスコアや経営との対話を経て、重要課題を特定しました。これらの課題を踏まえて人的資本経営を通じ、「共創による新しい価値創造」「貢献 意欲・成長実感の向上」、そして「継続的に成長する強い企業・経営」の実現に向けて変革を進め、土台の強化に取り組みます。



※解説の詳細は第2事業の状況、2サステナビリティに関する考え方及び取組の中の（3）人的資本に関する考え方および取組みで説明しております。

※より詳細の内容については「Calbee Group Human Capital Report 2025」に掲載しております。

<https://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2025/humancapitalreport2025.pdf>

ハ. 成長戦略を支える人財ポートフォリオ

成長戦略「Accelerate the Future」では、国内事業の収益力向上・進化、海外事業の成長、新領域の拡張という3つの方向性でポートフォリオの変革を目指しています。

国内における人口動態や生活者価値観の変化、気候変動による原料調達リスクの高まり、グローバル市場における競争の加速など、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。こうした環境変化に対応し、持続的な成長と企業価値向上を実現するためには、それぞれの戦略領域に応じた専門性・知見・挑戦力を持つ人財を、意図的かつ計画的に確保・育成していくことが重要な経営課題であると認識しています。

・DX人財

～工場を中心としたDXやS&OPの推進による生産性・品質向上を担うDX人財～

国内事業においては、工場DXやS&OPによるサプライチェーン最適化を通じて、生産性・品質向上および収益力強化を推進しています。その実現に向けて、DXやAI技術を活用し、課題解決できるDX人財の育成を強化しています。DX活用の拡大は品質・生産性向上につながる一方、DX人財の不足や育成の停滞は、生産性低下やコスト増加を招き、企業

として競争力低下を招くリスクがあると認識しています。

・アグリ領域専門人財

～自然素材の原料の安定的確保を支えるアグリ領域の専門人財～

当社グループは、自然素材を活かした事業を主に展開しており、気候変動に伴う原料調達リスクへの対応力強化を重要な経営課題の一つと位置づけています。品種開発、栽培省力化および貯蔵・輸送技術の高度化等による安定的収穫量の確保を担うアグリ領域の専門人財は、安定供給と持続可能な事業運営を支える重要な基盤です。今後は、甘藷等を含む自然素材原料も視野に入れつつ、まずは当社の主要原料である馬鈴薯を優先対象として、専門人財の要件定義および育成体系の構築を進めていきます。一方で、こうした専門人財の不足や知見継承の停滞は、原料供給の不安定化を招くリスクがあると認識しています。

・グローバル人財

～カルビーの独自性・強みを海外へ伝承し、現地と共に戦略を推進するグローバル人財～

海外事業においては、日本で培った技術・知見・ブランド価値を基盤とし、現地と一体となった能動的な戦略推進体制の構築を進めています。その実現に向けて、カルビーの独自性・強みを海外へ伝承し、海外市場での成長を推進できるグローバル人財の育成を強化しています。グローバル人財の増加は海外成長加速につながる一方、人財不足は事業の成長機会の損失につながるリスクがあると認識しています。

・枠を超える人財（β人財）

～既存の枠にとらわれず、未来を切り拓いていく人財～

当社グループは、既存事業の競争力強化に加え、新たな価値創出や成長領域の拡大に取り組んでいます。その実現に向けて、未知の領域や変化を前向きに捉え、従来の枠組みにとらわれずに新たな価値や成長機会を生み出せる人財の発掘・育成を進めています。こうした人財は、新規事業の創出だけでなく、市場開拓や新たな技術・仕組みの開発等、当社グループの未来の成長を導く重要な役割を担います。挑戦・変革を担う人財の増加は新たな価値創出につながる一方、人財不足や挑戦の停滞は将来の成長機会を逸失するリスクがあると認識しています。

	国内事業の収益性向上	海外事業の成長	新領域拡張	
	DX人財	アグリ領域専門人財	グローバル人財	枠を超える人財(β人財)
人的資本への依存・影響	DXおよびAI技術をもつ人財への依存	アグリ領域の専門人財への依存	カルビーの独自性・強みを海外へ移転する人財への依存	未来を描き、枠を超える人財への依存 ※従来型からの脱却
人的資本関連の機会・リスク	<機会> DX活用による品質・生産性の向上 <リスク> DX人財不足による生産性および競争優位の低下	<機会> 原料知見蓄積・安定調達力強化による安定供給と持続的事業運営 <リスク> 気候変動や専門人財不足・知見継承停滞による原料供給不安定化	<機会> グローバル人財増加による海外成長加速 <リスク> 海外への伝承人財不足による成長機会損失	<機会> 新たな価値・成長領域の創出 <リスク> 挑戦・変革人財不足による価値創出停滞
人財戦略	・DX人財育成投資 ・DX人財認定制度の設立	・特に馬鈴薯におけるアグリ専門人財の要件定義、育成体制の構築	・グローバル人財育成投資 ・サクセッションプランとの連動	・新たな経験・知見の獲得 ・ポテンシャル人財発掘 (α/β人財アセスメント開発)
人的資本関連指標・目標	<DX人財体制> 2031年3月期:500人 (認定者182人) 2041年3月期:1,000人 (認定者400人)	今後、検討	<重要ポジション充足> 5年後に必要な海外ポジションを特定⇒ ープル人財を3倍	<β人財比率> β発揮人財の割合増 ※具体的指標は今後検討

当社グループでは、これらの人財ポートフォリオの構築状況を指標・目標として可視化しながら、成長戦略と連動した人財基盤の強化を計画的に推進していきます。

②従業員給与等の決定方針

なお、本方針は提出会社を対象としています。

イ. 基本的な考え方（成長戦略と人的資本戦略との接続）

当社は、持続的な企業価値向上の実現に向けて、従業員一人ひとりの期待役割に応じて、組織成果に貢献することが重要であると考えています。年功的な処遇制度を見直し、役割の大きさと貢献に基づいて処遇を決定する方針としています。その考え方に基づき、2026年4月より新人事制度を導入しました。また、正社員と無期転換社員の人事制度を統合し、役割に応じた処遇を行う基盤を整備しています。

ロ. 報酬ポリシー

当社の報酬は、年功序列的な要素を排し、役割と貢献を一致させることで「役割に応じた行動の発揮」と「組織成果につながる貢献」に対して支払うものとしています。成果の達成のみならず、成果に向けた価値ある取り組みやチームへの貢献など、価値創出につながるプロセスも評価対象とすることで、既存事業の深化と新たな価値創出の双方を促進する設計としています。

また、役割の影響範囲が大きい等級ほど、会社業績との連動性を高めることで、経営との一体感を強化しています。

ハ. 報酬水準および構成

当社の報酬は、基本給と賞与で構成されています。

基本給：役割の大きさに応じて決定

賞与：会社業績および個人の貢献に応じて決定

報酬水準については、同一役割における外部市場との比較をふまえ、競争力のある水準を確保しています。報酬の安定性および採用競争力の向上を目的として、基本給の比率を高めた報酬構成としています。また、中長期的な企業価値向上への貢献を促進するため、株式付与制度（ESOP）を導入しており、従業員の企業価値向上への参画意識を高め、中長期的な価値創出に資する行動を促進しています。

ニ. 報酬決定プロセス

報酬は、役割に基づく等級制度および評価制度に基づき決定しています。

評価は、「行動」「達成度」「貢献度」の3つの観点から行い、成果のみならずプロセスや組織への貢献も含めて総合的に判断しています。

評価にあたっては、評価会議を通じて、相対評価と絶対評価の特長を取り入れた「多面絶対評価」を実施しています。評価制度の実効性を高めるためには、評価者の判断力や評価スキルの向上が重要であると認識しています。そのため、評価会議を単なる評価調整の場にとどめず、各評価者が評価の根拠や判断理由を言語化・共有し、その妥当性を相互に確認し、視点や水準をすり合わせることで、評価の公平性および納得性の向上を図っています。加えて、内製の研修プログラム等を通じて評価者育成を進め、マネジメント力の継続的な向上に取り組んでいます。

ホ. 報酬水準の見直し（ベースアップの考え方）

報酬水準については、外部労働市場の動向、物価上昇の状況、企業業績等を総合的に勘案し、従業員の生活の安定および人財確保の観点から、労働組合との継続的な対話と協議を通じて判断しています。近年は、物価上昇や人財獲得競争の高まりを受け、外部市場の水準を考慮し、適切な賃金改定を行うことで、従業員が安心して働き続けられる環境の整備に努めています。

(2) 【従業員の状況】

① 連結会社の状況

2026年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数(名)
食品製造販売事業	6,350 [2,284]
その他	126 [23]
全社(共通)	498 [67]
合計	6,974 [2,374]

(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数であります。

2 従業員数欄の〔外書〕は、臨時従業員（嘱託およびパートタイマー）の年間平均雇用人員であります。

3 全社（共通）は、管理部門の従業員であります。

4 従業員数の算定にあたり、従来は従業員に含めていなかった無期転換社員1,481名について、当期より従業員数に含めております。

② 提出会社の状況

2026年3月31日現在

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(千円)	平均年間給与の対前事業年度増減率(%)
3,711 [976]	42.2	12.6	6,856	0.6

セグメントの名称	従業員数(名)
食品製造販売事業	3,213 [909]
全社(共通)	498 [67]
合計	3,711 [976]

(注) 1 従業員数は、当社から他社への出向者を除き、他社から当社への出向者を含む就業人員数であります。

2 従業員数欄の〔外書〕は、臨時従業員（嘱託およびパートタイマー）の年間平均雇用人員であります。

3 全社（共通）は、管理部門の従業員であります。

4 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。

5 従業員数の算定にあたり、従来は従業員に含めていなかった無期転換社員1,338名について、当期より従業員数に含めております。

③ 労働組合の状況

当社グループには、1968年に結成された労働組合があり、UAゼンセンに加盟しております。2026年3月31日現在の組合員数は、3,574名であります。労使関係について、特記すべき事項はありません。

④ 管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の額の差異

イ 提出会社

当事業年度		労働者の男女の賃金の額の差異(%) (注1・3)			補足説明
管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合(%) (注1)	男性労働者の育児休業取得率(%) (注2)	全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者	
26.4	102.5	78.7	81.9	70.9	女性労働者の賃金において、全労働者の9.2%、正規雇用労働者の11.9%、パート・有期労働者の0.6%が育児短時間勤務者となります。

(注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(2015年法律第64号)の規定に基づき算出したもので

あります。

2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（1991年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（1991年労働省令第25号）第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。
3. 労働者の男女の賃金の額の差異について、当社では、報酬制度や賃金規程等において、同資格等級での性差による賃金差異が生じることはありません。

賃金差異の主要因としては、女性労働者において約10%の育児短時間勤務者を含むこと、また管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合が従業員の女性比率に対して低いことがあげられます。差異の改善に向けては、特に管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合を高めていくことが重要であると考えております。引き続き育児等の両立を実現するための柔軟な働き方、職場づくりを促進するとともに、管理的地位にある女性労働者の割合を2031年3月期30%超の実現に向けた取り組みを実施いたします。

<管理的ポジションの女性候補者育成の取り組み>

(1) 食品企業数社合同での女性研修実施により、ロールモデルから学ぶとともに、キャリアや仕事について振り返り、ありたいキャリアの実現に向けてアクションプランを描く

(2) リストアップした管理的ポジション候補者に対して、ライフイベントに対する不安の払拭とキャリアアップ（管理職を目指す・難しい課題にチャレンジする）を志向し、キャリアを自ら切り拓くスキル習得を目的としたリーダーシッププログラムを実施

(3) 候補者所属組織は課題解決・スキルアップ機会創出、HRBPは配置・異動による経験機会創出、DE&I推進部門はキャリアアップを志向するマインドの醸成を行い、各部門の役割分担を明確化

(4) 新任の女性課長に対して面談実施や他社女性課長との交流機会を提供することで、継続的なフォローアップを行い定着を図る

<育児等の両立実現に向けた職場環境づくりへの取り組み>

(1) マミートラックに入ることなく継続的なキャリアを実現するために、産育休者復職時プログラムを実施

(2) 妊娠から育児期間に上司・本人それぞれが、適切なコミュニケーションを通じてスムーズな休復職が行えることを目的としたハンドブックを配布

(3) 男性対象者に対して育児休業取得を促す案内の実施や、育児休業長期間取得者の取得事例発信等の啓蒙実施

ロ 連結子会社

当事業年度							補足説明
名称	管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合(%) (注1)	男性労働者の育児休業取得率(%) (注2)	労働者の男女の賃金の額の差異(%) (注1)				
			全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者		
カルビーポテト(株)	4.2	100.0	70.1	72.5	85.2	—	
カルビーロジスティクス(株)	18.2	100.0	85.5	87.5	102.6	—	
ジャパンフリトレ(株)	19.6	100.0	66.9	76.9	72.0	—	
カルビーかいつかスイーツポテト(株)	12.5	88.9	80.1	79.2	88.6	—	

(注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（2015年法律第64号）の規定に基づき算出したものであります。

2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（1991年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（1991年労働省令第25号）第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

⑤ 従業員株式所有制度の内容

(株式付与ESOP信託)

イ 株式付与ESOP信託の概要

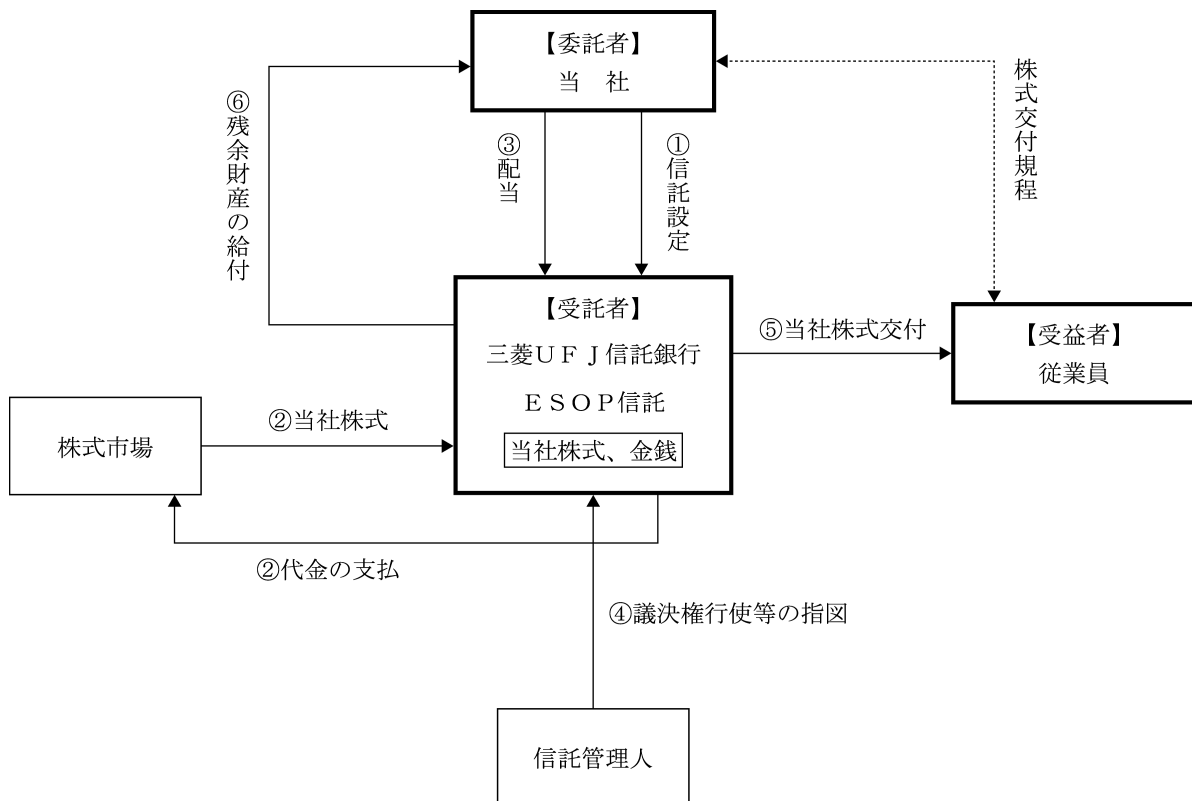
当社は、2014年2月25日開催の取締役会決議に基づき、当社グループ従業員（以下、「従業員」という。）の当社の業績や株価への意識を高めることにより、業績向上を目指した業務遂行を一層促進するとともに、中長期的な企業価値向上を図ることを目的としたインセンティブ・プランとして、株式付与ESOP信託（以下、「ESOP信託」という。）を導入しております。

ESOP信託とは、米国のESOP（Employee Stock Ownership Plan）制度を参考にした信託型の従業員インセンティブ・プランであり、当社株式を活用した従業員の報酬制度の拡充を図る目的を有するものをいいます。

当社が従業員のうち一定の要件を充足する者を受益者として、当社株式の取得資金を拠出することにより信託を設定し、当該信託は、予め定める株式交付規程に基づき、従業員に交付すると見込まれる数の当社株式を、株式市場から予め定める取得期間中に取得します。その後、当該信託は株式交付規程に従い、信託期間中の従業員の業績貢献やビジネスプラン達成度に応じて、当社株式を在職時に無償で従業員に交付します。当該信託により取得する当社株式の取得資金は全額当社が拠出するため、従業員の負担はありません。

当該信託の導入により、従業員は当社株式の株価上昇による経済的な利益を受取することができるため、株価を意識した従業員の業務遂行を促すとともに、従業員の勤労意欲を高める効果が期待できます。また、当該信託の信託財産に属する当社株式に係る議決権行使は、受益者候補である従業員の意思が反映される仕組みであり、従業員の経営参画を促す企業価値向上プランとして有効です。

〈株式付与ESOP信託の仕組み〉



- ①当社は受益者要件を充足する従業員を受益者とするESOP信託を金銭で設定します。
- ②ESOP信託は上記①の当社が拠出した資金をもって、信託期間内に受益者に交付すると見込まれる数の当社株式を、信託管理人の指図に従い、株式市場から予め定める取得期間内に取得します。
- ③ESOP信託は当社の株主として、分配された配当金を受領します。
- ④信託期間を通じ、信託管理人が議決権行使等の株主としての権利の行使に対する指図を行い、ESOP信託はこれに従って株主としての権利を行使します。
- ⑤株式交付規程に従い、一定の要件を満たす従業員は、当社株式を受領します。

⑥ESOP信託の清算時に、受益者に株式交付された後の残余財産は、帰属権利者たる当社に帰属します。

※受益者要件を充足する従業員への当社株式の交付により信託内に当社株式がなくなった場合には、信託期間が満了する前に信託が終了します。

ロ 従業員に取得させる予定の株式の総数

46,775株

ハ 当該株式付与ESOP信託による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲

従業員のうち受益者要件を充足する者

第5 【経理の状況】

1. 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号)に基づいて作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1963年大蔵省令第59号。以下、「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成しております。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成していません。

2. 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで)の財務諸表について、有限責任 あずさ監査法人により監査を受けております。

3. 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っております。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、又は会計基準等の変更等についての的確に対応することができる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、当該機構等の行う研修に参加しております。さらに、四半期決算及び年度決算前に会計処理の方法や会計基準等の変更等に関して監査法人と綿密な事前協議を実施しております。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

① 【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	56,755	51,548
受取手形	888	885
売掛金	40,730	42,947
棚卸資産	※1 25,136	※1 29,092
その他	10,449	7,386
貸倒引当金	△122	△174
流動資産合計	133,837	131,684
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	120,971	129,272
減価償却累計額	△50,685	△55,673
建物及び構築物（純額）	70,285	73,598
機械装置及び運搬具	148,936	159,866
減価償却累計額	△99,887	△107,038
機械装置及び運搬具（純額）	49,049	52,827
土地	16,226	21,331
リース資産	1,007	2,484
減価償却累計額	△410	△1,309
リース資産（純額）	596	1,174
建設仮勘定	7,194	4,048
その他	8,063	8,764
減価償却累計額	△5,633	△6,282
その他（純額）	2,429	2,482
有形固定資産合計	145,782	155,463
無形固定資産		
のれん	20,548	20,987
その他	3,659	3,757
無形固定資産合計	24,207	24,745
投資その他の資産		
投資有価証券	※2 3,263	※2 2,987
繰延税金資産	5,064	4,481
退職給付に係る資産	5,202	6,197
その他	※2 1,810	※2 2,061
貸倒引当金	△1	△12
投資その他の資産合計	15,340	15,715
固定資産合計	185,331	195,924
資産合計	319,169	327,609

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	13,358	14,739
短期借入金	883	1,766
1年内返済予定の長期借入金	—	10,000
リース債務	203	399
未払金	13,588	10,945
未払費用	16,118	13,687
未払法人税等	3,829	4,154
賞与引当金	6,456	5,860
役員賞与引当金	153	159
株式給付引当金	105	43
株主優待引当金	—	82
資産除去債務	—	24
その他	1,008	3,076
流動負債合計	55,705	64,941
固定負債		
長期借入金	※3 35,000	※3 25,000
リース債務	468	872
繰延税金負債	1,903	2,417
役員退職慰労引当金	98	125
役員株式給付引当金	297	294
退職給付に係る負債	8,853	8,687
資産除去債務	1,545	3,272
その他	229	224
固定負債合計	48,396	40,894
負債合計	104,101	105,835
純資産の部		
株主資本		
資本金	12,046	12,046
資本剰余金	2,514	2,514
利益剰余金	205,571	215,641
自己株式	△24,783	△34,668
株主資本合計	195,348	195,533
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	616	653
為替換算調整勘定	9,372	13,601
退職給付に係る調整累計額	△158	814
その他の包括利益累計額合計	9,831	15,069
非支配株主持分	9,887	11,171
純資産合計	215,067	221,774
負債純資産合計	319,169	327,609

②【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
売上高	※1 322,564	※1 340,151
売上原価	※2, ※4 212,686	※2, ※4 229,346
売上総利益	109,878	110,804
販売費及び一般管理費	※3, ※4 80,812	※3, ※4 84,630
営業利益	29,066	26,173
営業外収益		
受取利息	494	453
受取配当金	43	37
持分法による投資利益	16	23
為替差益	—	387
投資事業組合運用益	515	200
その他	414	391
営業外収益合計	1,484	1,494
営業外費用		
支払利息	357	388
為替差損	203	—
減価償却費	72	58
その他	73	129
営業外費用合計	705	575
経常利益	29,844	27,091
特別利益		
固定資産売却益	※5 2	※5 12
投資有価証券売却益	150	302
助成金受入益	65	89
その他	0	44
特別利益合計	219	448
特別損失		
固定資産売却損	※6 4	※6 19
固定資産除却損	※7 437	※7 715
減損損失	※8 17	※8 15
投資有価証券評価損	125	209
和解金	—	135
棚卸資産廃棄損	76	66
その他	4	188
特別損失合計	666	1,350
税金等調整前当期純利益	29,397	26,189
法人税、住民税及び事業税	7,384	8,103
法人税等調整額	507	510
法人税等合計	7,892	8,614
当期純利益	21,505	17,574
非支配株主に帰属する当期純利益	631	245
親会社株主に帰属する当期純利益	20,874	17,329

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
当期純利益	21,505	17,574
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△179	36
為替換算調整勘定	△658	4,919
退職給付に係る調整額	△68	973
その他の包括利益合計	※1 △906	※1 5,929
包括利益	20,599	23,503
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	20,248	22,567
非支配株主に係る包括利益	350	936

③【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	12,046	2,514	191,706	△24,972	181,293
当期変動額					
剰余金の配当			△7,009		△7,009
親会社株主に帰属する当期純利益			20,874		20,874
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分				189	189
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	—	13,865	189	14,054
当期末残高	12,046	2,514	205,571	△24,783	195,348

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	796	9,751	△89	10,457	9,335	201,086
当期変動額						
剰余金の配当						△7,009
親会社株主に帰属する当期純利益						20,874
自己株式の取得						△0
自己株式の処分						189
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△179	△378	△68	△625	552	△73
当期変動額合計	△179	△378	△68	△625	552	13,981
当期末残高	616	9,372	△158	9,831	9,887	215,067

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	12,046	2,514	205,571	△24,783	195,348
当期変動額					
剰余金の配当			△7,259		△7,259
親会社株主に帰属する当期純利益			17,329		17,329
自己株式の取得				△9,999	△9,999
自己株式の処分				114	114
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	—	10,069	△9,885	184
当期末残高	12,046	2,514	215,641	△34,668	195,533

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	616	9,372	△158	9,831	9,887	215,067
当期変動額						
剰余金の配当						△7,259
親会社株主に帰属する当期純利益						17,329
自己株式の取得						△9,999
自己株式の処分						114
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	36	4,228	973	5,238	1,284	6,522
当期変動額合計	36	4,228	973	5,238	1,284	6,706
当期末残高	653	13,601	814	15,069	11,171	221,774

④ 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	29,397	26,189
減価償却費	12,144	14,812
減損損失	17	15
のれん償却額	2,152	2,281
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	46	52
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△151	△628
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	40	△5
株式給付引当金の増減額 (△は減少)	99	40
役員株式給付引当金の増減額 (△は減少)	113	8
株主優待引当金の増減額 (△は減少)	—	82
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	423	661
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△355	△434
役員退職慰労引当金の増減額 (△は減少)	△1	26
受取利息及び受取配当金	△538	△491
支払利息	357	388
為替差損益 (△は益)	925	△311
助成金受入益	△65	△89
投資事業組合運用損益 (△は益)	△515	△200
棚卸資産廃棄損	76	66
持分法による投資損益 (△は益)	△16	△23
投資有価証券売却損益 (△は益)	△150	△302
投資有価証券評価損益 (△は益)	125	209
固定資産売却損益 (△は益)	1	7
固定資産除却損	437	715
売上債権の増減額 (△は増加)	12,181	△659
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△3,102	△3,116
仕入債務の増減額 (△は減少)	940	608
未払金の増減額 (△は減少)	△465	△898
未払費用の増減額 (△は減少)	△288	107
その他	△4,873	4,615
小計	48,959	43,727
利息及び配当金の受取額	537	490
利息の支払額	△335	△406
法人税等の支払額	△10,060	△8,215
営業活動によるキャッシュ・フロー	39,100	35,596

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△28,106	△23,395
有形固定資産の売却による収入	10	22
無形固定資産の取得による支出	△1,407	△1,577
投資有価証券の取得による支出	△260	△4
投資有価証券の売却による収入	353	597
貸付金の回収による収入	100	—
定期預金の預入による支出	△22,221	△20,491
定期預金の払戻による収入	22,991	20,697
差入保証金の差入による支出	△352	△184
差入保証金の回収による収入	109	15
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	※2 △2,191
助成金の受取額	65	89
投資事業組合からの分配による収入	109	205
その他	3	5
投資活動によるキャッシュ・フロー	△28,604	△26,211
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△504	819
長期借入れによる収入	10,000	—
自己株式の取得による支出	△0	△9,999
非支配株主からの払込みによる収入	286	—
配当金の支払額	△7,005	△7,257
非支配株主への配当金の支払額	△85	△108
リース債務の返済による支出	△150	△456
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,541	△17,002
現金及び現金同等物に係る換算差額	263	2,180
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	13,300	△5,437
現金及び現金同等物の期首残高	37,718	51,019
現金及び現金同等物の期末残高	※1 51,019	※1 45,581

【注記事項】

(継続企業の前提に関する事項)

該当事項はありません。

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1. 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数 23社

(連結子会社の名称)

カルビーポテト(株)

カルビーロジスティクス(株)

カルビー・イートーク(株)

ジャパンフリトレー(株)

(株)ソシオ工房

カルビーかいつかスイーツポテト(株)

(株)かいつかファーム

Calbee America, Inc.

CFSS Co. Ltd.

カルビー (杭州) 食品有限公司

カルビー (中国) 管理有限公司

Calbee Four Seas Co., Ltd.

Calbee E-commerce Limited

Calbee Group (UK) Ltd

Calbee Ireland Limited

PT. Calbee-Wings Food

Haitai-Calbee Co., Ltd.

Calbee Tanawat Co., Ltd.

Greenday Global Co., Ltd.

Calbee Moh Seng Pte. Ltd.

Calbee Australia Pty Limited

Calbee New Zealand Limited

Hodo, Inc.

Hodo, Inc. の株式を取得したため、同社を当連結会計年度より連結の範囲に含めております。

(2) 非連結子会社の名称

非連結子会社はありません。

2. 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法を適用した関連会社数

1社

会社等の名称

Calbee URC Malaysia Sdn. Bhd.

(2) 持分法を適用しない関連会社の名称

(関連会社)

(株)ポテトフーズ

広島農産物流通事業協同組合

(持分法を適用しない理由)

持分法を適用していない関連会社は、それぞれ当期純損益（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）等からみて、持分法の対象から除いても連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため、持分法の適用範囲から除外しております。

3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、Calbee Four Seas Co., Ltd. 以外の在外子会社の決算日は12月31日であります。

連結財務諸表の作成にあたって、3月31日現在で実施した仮決算に基づく財務諸表を使用しております。なお、その他の連結子会社の事業年度の末日は、連結決算日と一致しております。

4. 会計方針に関する事項

(1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

① 有価証券

a. 満期保有目的の債券

償却原価法（定額法）

b. その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法（評価差額は、全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

② 棚卸資産

通常の販売目的で保有する棚卸資産

評価基準は原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）によっております。

a. 製品及び仕掛品

総平均法

b. 商品・原材料及び貯蔵品

移動平均法

(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

① 有形固定資産（リース資産を除く）

定額法によっております。

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物 15～31年

機械装置 10年

② 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法によっております。ただし、自社利用のソフトウェアについては、社内における見込利用可能期間（5年）に基づく定額法によっております。

③ リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっております。

(3) 重要な引当金の計上基準

① 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

② 賞与引当金

従業員に対して支給する賞与の支出に充てるため、支給見込額に基づき当連結会計年度に見合う額を計上しております。

③ 役員賞与引当金

役員に対して支給する賞与の支出に充てるため、当連結会計年度に見合う支給見込額に基づき計上してお

ります。

④株式給付引当金

株式交付規程に基づく当社グループの従業員への当社株式の交付に備えるため、当連結会計年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

⑤株主優待引当金

株主優待制度による支出に備えるため、当連結会計年度末において将来発生すると見込まれる額を計上しております。

⑥役員退職慰労引当金

役員の退職慰労金の支出に備えるため、内規に基づく連結会計年度末要支給額の全額を計上しております。

⑦役員株式給付引当金

役員株式交付規程に基づく当社の取締役等への当社株式の交付に備えるため、当連結会計年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

(4)重要な収益及び費用の計上基準

当社グループは、主にスナック菓子及びシリアル食品の販売を行っており、これらの約束した財又はサービスの支配が顧客へ移転した時点で、当該財又はサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識しております。なお、商品又は製品の国内の販売において、顧客による検収時までの期間が国内における出荷及び配送に要する日数に照らして取引慣行ごとに合理的と考えられる日数である場合には、出荷時に収益を認識しております。

約束した財又はサービスの対価は、支配が顧客へ移転した時点から概ね2か月以内に支払われており、対価の金額に重要な金融要素はありません。

取引価格の一部には、リベート等の変動対価を含んでおります。変動対価は最も発生可能性の高い金額の見積りであり、変動対価に関する不確実性がその後解消される際に、その時点までに認識した収益の累計額に著しい戻し入れが発生しない可能性が高い部分に限り、取引価格に含めております。

製品の不良など当社グループに責任がある場合を除き重要な返品はありません。

(5)退職給付に係る会計処理の方法

①退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

②数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（12年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理しております。

過去勤務費用は、その発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（5年）による定額法により費用処理しております。

③小規模企業等における簡便法の採用

当社従業員のうち準社員については、内規に基づく連結会計年度末要支給額の全額を計上しております。

一部の連結子会社については、退職給付に係る負債及び退職給付費用の計算に、退職給付に係る期末自己都合要支給額を退職給付債務とする方法を用いた簡便法を適用しております。

(6)重要な繰延資産の処理方法

開業費

支出時に全額費用として処理する方法を採用しております。

(7) 重要な外貨建の資産又は負債の本邦通貨への換算の基準

外貨建金銭債権債務は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。

なお、在外子会社等の資産及び負債は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、収益及び費用は期中平均相場により円貨に換算し、換算差額は純資産の部における為替換算調整勘定及び非支配株主持分に含めております。

(8) のれんの償却方法及び償却期間

のれんについては、発生日以後、投資効果の発現する期間等で均等償却を行っております。主な会社別の償却期間は次のとおりであります。

カルビーかいつかスイートポテト株式会社（甘しょ事業）	15年
Calbee America, Inc.	15年
Calbee Group (UK) Ltd	15年
Greenday Global Co., Ltd.	15年
Hodo, Inc.	11年

(9) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

手許現金、要求払預金及び取得日から3ヶ月以内に満期日の到来する流動性の高い、容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なりスクしか負わない短期的な投資であります。

(重要な会計上の見積り)

甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
のれん	9,726	8,753

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

① 見積りの算出方法

当社グループは、営業活動から生ずる損益の継続的な赤字や資産又は資産グループの市場価格の著しい下落等から減損の兆候が識別された場合、将来の事業計画等を考慮して減損損失の認識の判定を行い、必要に応じて回収可能価額まで減損処理を行うこととしております。

当社グループの無形固定資産のうち主なものはカルビーかいつかスイートポテト株式会社の株式を取得したことにより発生した甘しょ事業ののれんであり、甘しょ事業は甘しょ仕入単価上昇により、のれんの償却費計上後の営業損益が継続的にマイナスとなっていることから、減損の兆候が認められます。減損損失の認識につき、のれんを含む資産グループの帳簿価額と割引前将来キャッシュ・フローを比較し、割引前将来キャッシュ・フローが帳簿価額を上回っていることから減損損失を計上しておりません。

割引前将来キャッシュ・フローは甘しょ事業の事業計画に将来の不確実性を考慮したものを基礎として算定しております。また、割引前将来キャッシュ・フローにはのれんの経済的残存使用年数経過時点における他の資産の回収可能価額も含まれますが、この価額を測定する際に用いる売上高等の成長率や割引率の見積りにおいては計算手法等に高度な専門知識を必要とします。

② 見積りの算出に用いた主な仮定

減損損失の認識に用いる割引前将来キャッシュ・フローは、甘しょ事業の事業計画を基礎としており、甘しょ仕入量の確保による販売量の継続的な増加による売上高の増加、事業計画の見積期間を超える期間に使用した売上高等の成長率及びのれんの経済的残存使用年数経過時点における他の資産の回収可能価額を測定する際に用いる割引率を主な仮定としております。

③ 翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

当社グループは当連結会計年度末において、減損の兆候の識別、減損損失の認識及び測定にあたっては慎重に検

討しており上記の将来キャッシュ・フローの見積りは合理的と判断しておりますが、市場環境の変化によりその見積りの前提条件や仮定に変更が生じた場合、翌連結会計年度の連結財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

(未適用の会計基準等)

1. リースに関する会計基準等

- ・「リースに関する会計基準」(企業会計基準第34号 2024年9月13日 企業会計基準委員会)
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日 企業会計基準委員会)等

(1) 概要

企業会計基準委員会において、日本基準を国際的に整合性のあるものとする取組みの一環として、借手の全てのリースについて資産及び負債を認識するリースに関する会計基準の開発に向けて、国際的な会計基準を踏まえた検討が行われ、基本的な方針として、IFRS第16号「リース」の単一の会計処理モデルを基礎とするものの、IFRS第16号「リース」の全ての定めを採り入れるのではなく、主要な定めのみを採り入れることにより、簡素で利便性が高く、かつ、IFRS第16号「リース」の定めを個別財務諸表に用いても、基本的に修正が不要となることを目指したリース会計基準等が公表されました。

借手の会計処理として、借手のリースの費用配分の方法については、IFRS第16号「リース」と同様に、リースがファイナンス・リースであるかオペレーティング・リースであるかにかかわらず、全てのリースについて使用権資産に係る減価償却費及びリース負債に係る利息相当額を計上する単一の会計処理モデルが適用されます。

(2) 適用予定日

2028年3月期の期首より適用予定であります。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

「リースに関する会計基準」等の適用による連結財務諸表に与える影響額については、現時点評価中であり、現時点ではありません。

2. 後発事象に関する会計基準等

- ・「後発事象に関する会計基準」(企業会計基準第41号 2026年1月9日 企業会計基準委員会)
- ・「後発事象に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第35号 2026年1月9日 企業会計基準委員会)

(1) 概要

「後発事象に関する会計基準」等は、後発事象の定義、会計処理及び開示等を取り扱う包括的な会計基準を設定することを優先的な課題とし、日本公認会計士協会 監査・保証基準委員会 監査基準報告書560実務指針第1号「後発事象に関する監査上の取扱い」で示されている会計に関する内容を原則として踏襲して企業会計基準委員会に移管することを基本的な方針として、表現の見直し及び後発事象の評価期間の整理を行うとともに、財務諸表の公表の承認に関する注記を新たに求める等、後発事象に関する会計処理及び開示について定めたものであります。

(2) 適用予定日

2028年3月期の期首より適用予定であります。

(表示方法の変更)

(連結損益計算書関係)

前連結会計年度において、「営業外費用」に掲記していた「シンジケートローン手数料」(前連結会計年度1百万円)は、重要性が乏しくなったため、当連結会計年度は営業外費用の「その他」に含めて表示しております。

(会計上の見積りの変更)

(資産除去債務の見積りの変更)

当連結会計年度の資産除去債務の見積りの変更については、連結財務諸表「注記事項(資産除去債務関係)」において同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(追加情報)

(株式付与E S O P信託)

当社は、当社グループ従業員（以下、「従業員」という。）に信託を通じて自社の株式を交付する取引を行っております。

① 取引の概要

当社は、従業員の当社の業績や株価への意識を高めることにより、業績向上を目指した業務遂行を一層促進するとともに、中長期的な企業価値向上を図ることを目的としたインセンティブ・プランとして、2014年3月7日に株式付与E S O P信託を導入いたしました。

当社が従業員のうち一定の要件を充足する者を受益者として、当社株式の取得資金を拠出することにより信託を設定し、当該信託は、予め定める株式交付規程に基づき、従業員に交付すると見込まれる数の当社株式を、株式市場から予め定める取得期間中に取得します。その後、当該信託は株式交付規程に従い、信託期間中の従業員の業績貢献やビジネスプラン達成度に応じて、当社株式を在職時に無償で従業員に交付します。当該信託により取得する当社株式の取得資金は全額当社が拠出するため、従業員の負担はありません。

当該信託の導入により、従業員は当社株式の株価上昇による経済的な利益を収受することができるため、株価を意識した従業員の業務遂行を促すとともに、従業員の勤労意欲を高める効果が期待できます。また、当該信託の信託財産に属する当社株式に係る議決権行使は、受益者候補である従業員の意思が反映される仕組みであり、従業員の経営参画を促す企業価値向上プランとして有効です。

② 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により、純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、前連結会計年度末243百万円、80,445株、当連結会計年度末141百万円、46,775株であります。

(業績連動型株式報酬制度)

当社は、取締役（社外取締役及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執行役員（以下、併せて「取締役等」という。）に信託を通じて自社の株式を交付する取引を行っております。

① 取引の概要

当社は、取締役等を対象に、これまで以上に当社の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に、会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度として、2014年8月6日に業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」という。）を導入いたしました。

本制度は、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、当社株式が役員報酬B I P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の株式報酬制度です。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なります。

なお、信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権を行使しないものとしております。

② 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により、純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、前連結会計年度末536百万円、149,800株、当連結会計年度末524百万円、146,300株であります。

(自己株式の取得に関する事項)

当社は、2025年11月21日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式を取得すること及びその具体的な取得方法について決議し、2025年11月25日に自己株式の取得を実施いたしました。なお、自己株式の取得について、一括取得型自己株式取得 (Accelerated Share Repurchase) による方法 (以下「本手法」という。) を用いております。本手法は関連する会計基準等の定めが明らかでない場合に該当するものとして、以下のとおり会計処理を行っております。

① 本手法の概要

自己株式取得 (ToSTNeT-3) においては、その取得株式数3,386,330株のうち3,286,330株について大和証券株式会社 (以下大和証券という。) から1株2,953円で買付けを行っております (同社からの自己株式取得を「本自己株式取得 (ASR)」という。) が、大和証券からの取得分についての当社の実質的な取得単価が、本自己株式取得 (ASR) 後の一定期間の東京証券取引所における当社株式の普通取引の売買高加重平均価格の平均値に99.85%を乗じた価格に一定期間の一株当たり各配当額を加えた数値 (以下「平均株価」という。) と等しくなるよう、本ASR取引において当社が発行する新株予約権の割当先である大和証券との間で当社株式を用いた調整取引を行います。

なお、2026年6月2日付で大和証券により新株予約権が行使されました。平均株価が2,953円よりも高いため、本新株予約権の行使により、「本買付において割当先が自己の計算で売却した当社普通株式の数」 (以下「基準株式数」という。) から「基準金額 (本買付において、割当先が売却した当社普通株式の売却金額) を平均株価で除して得られる株式数」を控除して算出される数の当社株式を割当先に交付しております。

② 会計処理の原則及び手続

ToSTNeT-3を利用して取得した当社株式については、取得価額により連結貸借対照表の純資産の部に「自己株式」として計上しております。新株予約権の行使により交付したことに伴い、2027年3月期第一四半期において、交付した帳簿価額を連結貸借対照表の純資産の部の自己株式から減額し、減額した自己株式の帳簿価額と新株予約権の行使により払込みを受けた金額との差額を、資本剰余金から減額する予定です。

当該会計処理方針に基づき、当連結会計年度において、連結貸借対照表純資産の部に「自己株式」として9,999百万円を計上しております。

(連結貸借対照表関係)

※1 棚卸資産の内訳

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
商品及び製品	9,231百万円	10,421百万円
仕掛品	2,705百万円	2,803百万円
原材料及び貯蔵品	13,200百万円	15,867百万円

※2 非連結子会社及び関連会社に対するものは、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
投資有価証券(株式)	202百万円	226百万円
その他(出資金)	2百万円	2百万円

※3 財務制限条項

長期借入金には、下記の財務制限条項が付されております。

- ① 2024年3月期決算以降、各年度の決算期末および半期決算期末における連結の貸借対照表上の純資産の部の金額を、2023年3月決算期末日における連結の貸借対照表上の純資産の部の金額の75%および直前の決算期末または半期決算期末における連結の貸借対照表上の純資産の部の金額の75%のいずれか高い方の金額以上に維持すること
- ② 2024年3月期決算以降、各年度の決算期末および半期決算期末における単体の貸借対照表上の純資産の部の金額を、2023年3月決算期末日における単体の貸借対照表上の純資産の部の金額の75%および直前の決算期末または半期決算期末における単体の貸借対照表上の純資産の部の金額の75%のいずれか高い方の金額以上に維持すること
- ③ 2024年3月期決算以降の決算期を初回の決算期とする連続する2期について、各年度の決算期における連結の損益計算書に示される経常損益および単体の損益計算書に示される経常損益がそれぞれ2期連続して損失とならないようにすること

財務制限条項の対象となる借入金残高は次の通りです。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
長期借入金	25,000百万円	25,000百万円

(連結損益計算書関係)

※1 顧客との契約から生じる収益

売上高については、顧客との契約から生じる収益及びそれ以外の収益を区分して記載しておりません。顧客との契約から生じる収益の金額は、連結財務諸表「注記事項(収益認識関係) 1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報」に記載しております。

※2 通常の販売目的で保有する棚卸資産の収益性の低下による簿価切下額(△は戻入額)は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
売上原価	△67百万円	37百万円

※3 販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
販売促進費	5,075百万円	5,647百万円
広告宣伝費	7,502百万円	6,865百万円
運賃	17,748百万円	19,201百万円
給料・雑給	16,491百万円	17,483百万円
役員退職慰労引当金繰入額	42百万円	30百万円
賞与引当金繰入額	4,194百万円	3,676百万円
役員賞与引当金繰入額	154百万円	159百万円
株式給付引当金繰入額	99百万円	40百万円
役員株式給付引当金繰入額	113百万円	8百万円
退職給付費用	941百万円	1,021百万円
貸倒引当金繰入額	57百万円	70百万円

※4 一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
一般管理費	4,209百万円	4,478百万円
当期製造費用	22百万円	33百万円
計	4,232百万円	4,512百万円

※5 固定資産売却益の主なものは、次のとおりであります。

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

固定資産売却益の主なものは、機械装置及び運搬具の売却によるものです。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

固定資産売却益の主なものは、機械装置及び運搬具の売却によるものです。

※6 固定資産売却損の主なものは、次のとおりであります。

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

固定資産売却損の主なものは、機械装置及び運搬具の売却によるものです。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

固定資産売却損の主なものは、機械装置及び運搬具の売却によるものです。

※7 固定資産除却損の主なものは、次のとおりであります。

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

固定資産除却損の主なものは、機械装置及び運搬具と建設仮勘定の除却によるものです。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

固定資産除却損の主なものは、機械装置及び運搬具の除却によるものです。

※8 減損損失

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

当社グループは、以下の資産について減損損失を計上しております。

場所	用途	種類	金額 (百万円)
カルビー株式会社 (岐阜県各務原市)	製造設備	機械装置及び運搬具	16
カルビー株式会社 (滋賀県湖南市)	製造設備	建物及び構築物	0

(減損に至った経緯)

製造設備については生産の停止を決定し今後の利用計画もないことから、回収可能価額まで帳簿価額を減額しております。

(資産のグルーピングの方法)

将来の使用が見込まれていない遊休資産については、個々の物件単位でグルーピングしております。

(回収可能価額の見積り方法)

回収可能価額は、正味売却価額により測定しております。

正味売却価額は、売却や他の転用が困難な資産であるため零として評価しております。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

当社グループは、以下の資産について減損損失を計上しております。

場所	用途	種類	金額 (百万円)
Hodo, Inc. (米国カリフォルニア州)	製造設備	機械装置及び運搬具	15

(減損に至った経緯)

製造設備については生産の停止を決定し今後の利用計画もないことから、回収可能価額まで帳簿価額を減額しております。

(資産のグルーピングの方法)

将来の使用が見込まれていない遊休資産については、個々の物件単位でグルーピングしております。

(回収可能価額の見積り方法)

回収可能価額は、正味売却価額により測定しております。

正味売却価額は、売却や他の転用が困難な資産であるため零として評価しております。

(連結包括利益計算書関係)

※1 その他の包括利益に係る組替調整額並びに法人税等及び税効果額

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	△227百万円	349百万円
組替調整額	△24百万円	302百万円
法人税等及び税効果調整前	△252百万円	47百万円
法人税等及び税効果額	72百万円	△11百万円
その他有価証券評価差額金	△179百万円	36百万円
為替換算調整勘定		
当期発生額	△660百万円	4,919百万円
組替調整額	1百万円	－百万円
法人税等及び税効果調整前	△658百万円	4,919百万円
法人税等及び税効果額	－百万円	－百万円
為替換算調整勘定	△658百万円	4,919百万円
退職給付に係る調整額		
当期発生額	△238百万円	1,324百万円
組替調整額	136百万円	96百万円
法人税等及び税効果調整前	△101百万円	1,421百万円
法人税等及び税効果額	33百万円	△448百万円
退職給付に係る調整額	△68百万円	973百万円
その他の包括利益合計	△906百万円	5,929百万円

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

1. 発行済株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(株)	133,929,800	—	—	133,929,800

2. 自己株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(株)	9,050,500	126	57,810	8,992,816

(注) 当連結会計年度期首及び当連結会計年度末の自己株式数には、信託が保有する自社の株式がそれぞれ、288,055株、230,245株含まれております。

(変動事由の概要)

増加数の内訳は、次のとおりであります。

単元未満株式の買取りによる増加 126株

減少数の内訳は、次のとおりであります。

信託による自社の株式の交付による減少 57,810株

3. 新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

4. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2024年6月25日 定時株主総会	普通株式	7,009	56	2024年3月31日	2024年6月26日

(注) 配当金の総額に含まれる信託が保有する自社の株式に対する配当金額 16百万円

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2025年6月25日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	7,259	58	2025年 3月31日	2025年 6月26日

(注) 配当金の総額に含まれる信託が保有する自社の株式に対する配当金額 13百万円

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

1. 発行済株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(株)	133,929,800	—	—	133,929,800

2. 自己株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(株)	8,992,816	3,386,300	37,170	12,341,946

(注) 当連結会計年度期首及び当連結会計年度末の自己株式数には、信託が保有する自社の株式がそれぞれ、230,245株、193,075株含まれております。

(変動事由の概要)

増加数の内訳は、次のとおりであります。

2025年11月5日の取締役会決議による自己株式の取得 3,386,300株

減少数の内訳は、次のとおりであります。

信託による自社の株式の交付による減少 37,170株

3. 新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

4. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2025年6月25日 定時株主総会	普通株式	7,259	58	2025年3月31日	2025年6月26日

(注) 配当金の総額に含まれる信託が保有する自社の株式に対する配当金額 13百万円

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2026年6月24日 定時株主総会 (予定)	普通株式	利益剰余金	8,037	66	2026年 3月31日	2026年 6月25日

(注) 配当金の総額に含まれる信託が保有する自社の株式に対する配当金額 12百万円

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

※1 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
現金及び預金	56,755百万円	51,548百万円
預入期間が3か月を超える 定期預金	△5,735百万円	△5,966百万円
現金及び現金同等物	51,019百万円	45,581百万円

※2 株式の取得により新たに連結子会社となった会社の資産及び負債の主な内訳

当連結会計年度において、株式の取得により新たにHodo, Inc. を連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の内訳並びにHodo, Inc. 株式の取得価額とHodo, Inc. 取得のための支出(純額)との関係は次のとおりであります。

流動資産	714百万円
固定資産	1,126百万円
のれん	1,779百万円
流動負債	△321百万円
固定負債	△427百万円
非支配株主持分	△456百万円
株式の取得価額	2,416百万円
現金及び現金同等物	△225百万円
差引：取得のための支出	2,191百万円

(リース取引関係)

オペレーティング・リース取引

(借主側)

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
1年内	1,589	1,743
1年超	9,842	12,344
合計	11,432	14,088

(金融商品関係)

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金運用については、安全性の高い定期預金等で運用することを基本方針としており、金融商品を購入する場合は、資金運用方針等を遵守して実行しております。また、資金調達については、国内連結子会社を対象に、原則として外部からの直接借入を禁止しております。このため、国内連結子会社で必要な資金は当社から調達することとし、当社では、手元資金を勘案し場合によっては外部から調達する方針としております。デリバティブ取引については、為替変動リスクを回避するために利用し、投機的な取引は行わない方針であります。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクに晒されております。当該リスクに関しては、当社グループの与信管理規程に従い、取引先ごとの信用調査、期日管理及び残高管理を行っております。

有価証券であるコマーシャルペーパー及び合同運用指定金銭信託等は、短期的な資金運用として保有する安全性の高い金融商品であり、信用リスクは僅少であります。

投資有価証券である株式は、市場価格の変動リスク及び発行会社の財政状態の悪化リスクに晒されております。これらの投資有価証券は、主に業務上の関係を有する企業の株式であり、定期的に時価及び発行会社の財政状態の把握を行い、市況や取引先企業との関係等を勘案して保有状況を継続的に見直しております。

営業債務である支払手形及び買掛金、並びに未払金は、流動性リスクに晒されておりますが、当社グループでは、各社が月次に資金繰計画を作成する等の方法により管理しております。また、当社グループでは、国内関係会社を対象にキャッシュマネジメントシステムを導入し、資金の集中・管理を強化しております。

デリバティブ取引は、外貨建金銭債権債務に係る為替相場の変動リスクに対するヘッジを目的として為替予約を行っております。デリバティブ取引の執行・管理については、取引権限を定めた資金運用方針等に従って取引を行っております。なお、デリバティブ取引の契約先は、いずれも信用度の高い国内の銀行であるため、相手先の契約不履行による、いわゆる信用リスクはほとんど無いと判断しております。

長期借入金は主に設備投資を目的とした資金調達であります。支払金利の変動リスクを回避するため、固定金利での調達を行っております。また、財務部門が適時に資金繰計画を作成・更新するとともに、手許流動性の維持などにより流動性リスクを管理しております。

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては、変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することもあります。

「デリバティブ取引関係」注記におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

2. 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。

前連結会計年度(2025年3月31日)

(単位：百万円)

	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
(1) 投資有価証券			
その他有価証券	1,528	1,528	—
資産計	1,528	1,528	—
(1) 長期借入金	35,000	34,445	△554
負債計	35,000	34,445	△554
デリバティブ取引			
ヘッジ会計が適用されていないもの	446	446	—
デリバティブ取引計	446	446	—

- (*1) 「現金」については注記を省略しており、「預金」「受取手形」「売掛金」「支払手形及び買掛金」「短期借入金」「未払金」については、短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから記載を省略しております。
- (*2) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については、()で示しております。
- (*3) 市場価格のない株式等は非上場株式であり、「(1)投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は450百万円であります。
- (*4) 連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合その他これに準ずる事業体への出資については記載を省略しております。当該出資の連結貸借対照表計上額は1,284百万円であります。

当連結会計年度(2026年3月31日)

(単位：百万円)

	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
(1) 投資有価証券			
その他有価証券	1,280	1,280	—
資産計	1,280	1,280	—
(1) 長期借入金	35,000	34,080	△919
負債計	35,000	34,080	△919
デリバティブ取引			
ヘッジ会計が適用されていないもの	(564)	(564)	—
デリバティブ取引計	(564)	(564)	—

- (*1) 「現金」については注記を省略しており、「預金」「受取手形」「売掛金」「支払手形及び買掛金」「短期借入金」「未払金」については、短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから記載を省略しております。
- (*2) 長期借入金は1年内返済予定の長期借入金を含めて記載しております。
- (*3) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については、()で示しております。
- (*4) 市場価格のない株式等は非上場株式であり、「(1)投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は264百万円であります。
- (*5) 連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合その他これに準ずる事業体への出資については記載を省略しております。当該出資の連結貸借対照表計上額は1,442百万円であります。

(注1) 金銭債権及び有価証券のうち満期のあるものの連結決算日後の償還予定額
前連結会計年度(2025年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び預金	56,755	—	—	—
受取手形	888	—	—	—
売掛金	40,730	—	—	—
合計	98,374	—	—	—

当連結会計年度(2026年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び預金	51,548	—	—	—
受取手形	885	—	—	—
売掛金	42,947	—	—	—
合計	95,380	—	—	—

(注2) 長期借入金、リース債務及びその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額
前連結会計年度(2025年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
長期借入金	—	10,000	10,000	8,400	6,600	—
短期借入金	883	—	—	—	—	—
リース債務	203	199	125	76	56	9
合計	1,086	10,199	10,125	8,476	6,656	9

当連結会計年度(2026年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
長期借入金	10,000	10,000	8,400	6,600	—	—
短期借入金	1,766	—	—	—	—	—
リース債務	399	333	219	187	106	24
合計	12,166	10,333	8,619	6,787	106	24

3. 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価： 観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価： 観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価： 観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

(1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

前連結会計年度(2025年3月31日)

(単位：百万円)

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	1,528	—	—	1,528
デリバティブ取引				
通貨関連	—	446	—	446
資産計	1,528	446	—	1,975

当連結会計年度(2026年3月31日)

(単位：百万円)

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	1,280	—	—	1,280
デリバティブ取引				
通貨関連	—	△564	—	△564
資産計	1,280	△564	—	715

(2) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品
前連結会計年度(2025年3月31日)

(単位：百万円)

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
長期借入金	—	34,445	—	34,445
負債計	—	34,445	—	34,445

当連結会計年度(2026年3月31日)

(単位：百万円)

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
長期借入金 (一年内返済予定の長期借入金を含む)	—	34,080	—	34,080
負債計	—	34,080	—	34,080

(注) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

その他有価証券

上場株式は相場価格を用いて評価しております。上場株式は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル1の時価に分類しております。

デリバティブ取引

為替予約の時価は、金利や為替レート等の観察可能なインプットを用いて割引現在価値法により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

長期借入金（一年内返済予定の長期借入金を含む）

一年内返済予定の長期借入金を含む長期借入金の時価は、元利金の合計額と、当該債務の残存期間及び信用リスクを加味した利率を基に、割引現在価値法により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

(有価証券関係)

1. 満期保有目的の債券

前連結会計年度(2025年3月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(2026年3月31日)

該当事項はありません。

2. その他有価証券

前連結会計年度(2025年3月31日)

区分	連結貸借対照表計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
株式	1,503	635	867
小計	1,503	635	867
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
株式	25	30	△5
小計	25	30	△5
合計	1,528	666	862

(注) 非上場株式及び連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合その他これに準ずる事業体への出資(連結貸借対照表計上額1,532百万円)については、市場価格のない株式等に該当するため、上表の「その他有価証券」には含めておりません。

当連結会計年度(2026年3月31日)

区分	連結貸借対照表計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
株式	1,254	338	915
小計	1,254	338	915
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
株式	25	31	△5
小計	25	31	△5
合計	1,280	369	910

(注) 非上場株式及び連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合その他これに準ずる事業体への出資(連結貸借対照表計上額1,480百万円)については、市場価格のない株式等に該当するため、上表の「その他有価証券」には含めておりません。

3. 連結会計年度中に売却したその他有価証券

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

区分	売却額 (百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
株式	353	150	—
合計	353	150	—

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

区分	売却額 (百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
株式	597	302	—
合計	597	302	—

4. 減損処理を行った有価証券

前連結会計年度において、有価証券について125百万円（その他有価証券の株式125百万円）減損処理を行っております。当連結会計年度において、有価証券について209百万円（その他有価証券の株式209百万円）減損処理を行っております。

なお、その他有価証券で時価のある株式の減損処理にあたっては、期末における時価が取得原価に比べ50%以上下落した場合にはすべて減損処理を行い、30~50%程度下落した場合には、回復可能性等を考慮して必要と認められた額について減損処理を行っております。

（デリバティブ取引関係）

ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

通貨関連

前連結会計年度(2025年3月31日)

（単位：百万円）

	デリバティブ取引 の種類等	契約額等	契約額等のうち 1年超	時価	評価損益
市場取引以外 の取引	為替予約取引 売建				
	米ドル	4,339	—	△59	△59
	英ポンド	4,152	4,152	△56	△56
	買建 米ドル	5,199	—	563	563
合計		13,690	4,152	446	446

当連結会計年度(2026年3月31日)

（単位：百万円）

	デリバティブ取引 の種類等	契約額等	契約額等のうち 1年超	時価	評価損益
市場取引以外 の取引	為替予約取引 売建				
	米ドル	4,222	—	△28	△28
	英ポンド	4,864	—	△685	△685
	買建 米ドル	5,556	—	148	148
合計		14,643	—	△564	△564

(退職給付関係)

1. 採用している退職給付制度の概要

当社及び国内連結子会社2社は、確定給付型の制度として、複数事業主制度である規約型企業年金制度及び退職一時金制度を設けております。その他の国内連結子会社と一部の国外連結子会社では、退職一時金制度及び確定拠出年金制度を設けております。また、当社は、確定拠出年金制度及び前払退職金制度を採用しております。

なお、当社の退職給付制度の一部及び一部の連結子会社が有する確定給付企業年金制度及び退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債及び退職給付費用を計算しております。

2. 確定給付制度

確定給付制度に基づく退職給付に関する注記については、複数事業主制度に関する部分を含めて記載しております。

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表（簡便法を適用した制度を除く。）

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
退職給付債務の期首残高	15,671	15,945
勤務費用	785	817
利息費用	214	319
数理計算上の差異の発生額	2	△1,331
退職給付の支払額	△737	△905
過去勤務費用の発生額	9	47
退職給付債務の期末残高	15,945	14,892

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表（簡便法を適用した制度を除く。）

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
年金資産の期首残高	13,451	13,571
期待運用収益	201	203
数理計算上の差異の発生額	△226	40
事業主からの拠出額	539	564
退職給付の支払額	△394	△496
年金資産の期末残高	13,571	13,883

(3) 簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
退職給付に係る負債の期首残高	1,291	1,276
退職給付費用	198	279
退職給付の支払額	△167	△96
制度への拠出額	△13	△14
外貨換算の影響による増減額	△31	35
退職給付に係る負債の期末残高	1,276	1,480

(4) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	8,645	7,706
年金資産	△13,832	△14,159
	△5,186	△6,452
非積立型制度の退職給付債務	8,837	8,942
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	3,650	2,489
退職給付に係る負債	8,853	8,687
退職給付に係る資産	△5,202	△6,197
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	3,650	2,489

(注) 簡便法を適用した制度を含みます。

(5) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
勤務費用	785	817
利息費用	214	319
期待運用収益	△201	△203
数理計算上の差異の費用処理額	133	89
過去勤務費用の費用処理額	2	7
簡便法で計算した退職給付費用	198	279
臨時に支払った割増退職金等	3	—
確定給付制度に係る退職給付費用	1,136	1,309

(6) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目（法人税等及び税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
過去勤務費用	△6	△39
数理計算上の差異	△95	1,461
合計	△101	1,421

(7) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目（法人税等及び税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
未認識過去勤務費用	12	52
未認識数理計算上の差異	211	△1,250
合計	224	△1,197

(8) 年金資産に関する事項

①年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
国内債券	21.1%	18.1%
国内株式	2.8%	7.8%
外国債券	20.8%	21.6%
外国株式	7.0%	6.5%
オルタナティブ（注）	20.2%	21.2%
生保一般勘定	12.5%	12.4%
その他	15.6%	12.4%
合計	100.0%	100.0%

（注）オルタナティブは、主に投資顧問会社へ投資資金を預け運用されているものであります。

②長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。

(9) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎（加重平均で表しております。）

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
割引率	2.0%	2.9%
長期期待運用収益率	1.5%	1.5%
予想昇給率	6.6%	7.1%

3. 確定拠出制度

当社及び連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、前連結会計年度403百万円、当連結会計年度480百万円であります。

（ストック・オプション等関係）

該当事項はありません。

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
(繰延税金資産)		
貸倒引当金	39百万円	36百万円
賞与引当金	1,917百万円	1,784百万円
未払費用	2,176百万円	2,209百万円
未払事業税	252百万円	247百万円
株式給付引当金	31百万円	13百万円
役員株式給付引当金	93百万円	92百万円
退職給付に係る負債	2,645百万円	2,574百万円
役員退職慰労引当金	2百万円	3百万円
減価償却費	1,494百万円	1,385百万円
減損損失	211百万円	217百万円
資産除去債務	454百万円	1,084百万円
税務上の繰越欠損金(注)2	953百万円	1,075百万円
その他	733百万円	1,002百万円
繰延税金資産小計	11,006百万円	11,726百万円
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額(注)2	△387百万円	△489百万円
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△187百万円	△362百万円
評価性引当額小計(注)1	△574百万円	△852百万円
繰延税金資産合計	10,432百万円	10,873百万円
(繰延税金負債)		
その他有価証券評価差額金	△267百万円	△279百万円
固定資産圧縮積立金	△366百万円	△350百万円
資産除去債務	△288百万円	△873百万円
組織再編による繰越利益	△1,918百万円	△2,210百万円
退職給付に係る資産	△1,639百万円	△1,954百万円
その他	△2,790百万円	△3,141百万円
繰延税金負債合計	△7,271百万円	△8,810百万円
差引：繰延税金資産純額	3,160百万円	2,063百万円

(注) 1. 評価性引当額が278百万円増加しております。この増加の主な内容は、重要な繰越欠損金が発生した連結子会社の評価性引当額の増加であります。

2. 税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額
前連結会計年度(2025年3月31日)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金(a)	125	44	85	—	10	688	953百万円
評価性引当額	△125	△44	△85	—	△4	△127	△387百万円
繰延税金資産	—	—	—	—	5	560	(b) 566百万円

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

(b) 税務上の繰越欠損金953百万円(法定実効税率を乗じた額)について、繰延税金資産566百万円を計上しております。連結子会社各社の将来の課税所得の見込みにより、回収可能と判断しております。

当連結会計年度(2026年3月31日)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金(a)	45	88	—	—	239	701	1,075百万円
評価性引当額	△45	△88	—	—	△239	△116	△489百万円
繰延税金資産	—	—	—	—	—	585	(b) 585百万円

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

(b) 税務上の繰越欠損金1,075百万円(法定実効税率を乗じた額)について、繰延税金資産585百万円を計上しております。連結子会社各社の将来の課税所得の見込みにより、回収可能と判断しております。

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主な項目別の内訳

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
法定実効税率 (調整)	30.5%	30.5%
交際費等永久に損金算入されない項目	0.4	0.5
受取配当金等永久に益金算入されない項目	△0.0	△0.0
法人税額の特別控除額	△5.8	△0.7
住民税均等割等	0.3	0.4
評価性引当額の増減	△0.8	0.4
のれん償却額	2.3	2.7
その他	0.1	△0.7
税効果会計適用後の法人税等の負担率	26.9%	33.0%

(企業結合等関係)

取得による企業結合

当社は、米国の豆腐や大豆加工食品の製造会社Hodo, Inc. (以下、Hodo社)を買収することを目的として、主要株主からHodo社の発行済株式の58%を2025年8月7日付で取得しました。

① 企業結合の概要

(イ) 被取得企業の名称及びその事業の内容

被取得企業の名称 Hodo, Inc.

事業の内容 豆腐や大豆加工食品の製造販売

(ロ) 企業結合を行った主な理由

Hodo社は、米国市場において高品質な豆腐や湯葉、その他植物ベースの食品を製造する有力企業であり、持続可能な食品の需要が高まる中、健康志向の消費者から高い評価を得ています。特に、植物性タンパク質を豊富に含む豆腐は、加工度が低く原料に近い食品として、健康や環境問題への関心が高まる米国市場で注目されています。当社は、海外事業の拡大を重要な戦略の一つとして掲げ、米国市場を重点地域に位置づけています。また、「食と健康」領域への注力を新たな成長の柱とし、健やかな暮らしに貢献するビジネスモデルの構築を推進しています。当社はHodo社の連結子会社化を契機に、植物性タンパク質を足がかりとした新たな事業領域「食と健康」の拡大を米国市場で進めてまいります。

(ハ) 企業結合日

2025年8月7日(株式取得日)

(ニ) 企業結合の法的形式

株式取得

(ホ) 結合後企業の名称

変更ありません。

(ヘ) 取得した議決権比率

58%

(ト) 取得企業を決定するに至った主な根拠

当社が現金を対価として取得したことによるものです。

② 連結財務諸表に含まれている被取得企業の業績の期間

2025年8月7日から2026年3月31日まで

③ 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価	現金	2,416百万円
取得原価		2,416百万円

④ 主要な取得関連費用の内容及び金額

アドバイザー費用等452百万円

⑤ 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

(イ) 発生したのれん

1,779百万円

(ロ) 発生原因

今後の事業展開によって期待される将来の超過収益力から発生したものであります。

(ハ) 償却方法及び償却期間

11年間にわたる均等償却

⑥ 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその主な内訳

流動資産	714	百万円
固定資産	1,126	〃
資産合計	1,841	百万円
流動負債	321	百万円
固定負債	427	〃
負債合計	748	百万円

⑦ 企業結合が連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額及びその算定方法

重要性が乏しいため記載を省略しております。なお、当該概算額の算定につきましては監査証明を受けておりません。

(資産除去債務関係)

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

資産除去債務の総額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

(1) 当該資産除去債務の概要

主として、建物の不動産賃貸借契約に伴う原状回復費用等であります。

(2) 当該資産除去債務の金額の算定方法

使用見込期間を取得から15年～36年9カ月と見積り、割引率は0.0～2.9%を使用して資産除去債務の金額を計算しております。

(3) 当該資産除去債務の総額の増減

	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
期首残高	1,545 百万円
有形固定資産の取得に伴う増加額	42
時の経過による調整額	22
資産除去債務の履行による減少額	△0
見積りの変更による増加額	1,663
その他増減額 (△は減少)	24
期末残高	3,297 百万円

(4) 当該資産除去債務の金額の見積りの変更

当連結会計年度において、見積りに関する新たな情報の入手に伴い、不動産賃貸借契約に基づく原状回復費用について見積りの変更を行いました。

この見積りの変更による増加額1,663百万円を変更前の資産除去債務残高に加算しております。

なお、翌連結会計年度以降の連結財務諸表に与える影響は限定的であるため、記載を省略しております。

(賃貸等不動産関係)

賃貸等不動産の総額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。

(収益認識関係)

1 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位:百万円)

	前連結会計年度
国内食品製造販売事業	243,202
海外食品製造販売事業	79,362
合計	322,564

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位:百万円)

	当連結会計年度
国内食品製造販売事業	251,546
海外食品製造販売事業	88,604
合計	340,151

2 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、「(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項) 4. 会計方針に関する事項 (4)重要な収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

3 顧客との契約に基づく履行義務の充足と当該契約から生じるキャッシュ・フローとの関係並びに当連結会計年度末において存在する顧客との契約から翌連結会計年度以降に認識すると見込まれる収益の金額及び時期に関する情報

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(1) 契約残高

(単位:百万円)

	前連結会計年度
顧客との契約から生じた債権(期首残高)	54,118
顧客との契約から生じた債権(期末残高)	41,619

当連結会計年度において、過去の期間に充足(又は部分的に充足)した履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループでは残存履行義務に配分した取引価格はありません。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(1) 契約残高

(単位:百万円)

	当連結会計年度
顧客との契約から生じた債権(期首残高)	41,619
顧客との契約から生じた債権(期末残高)	43,832

当連結会計年度において、過去の期間に充足(又は部分的に充足)した履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループでは残存履行義務に配分した取引価格はありません。

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

当社グループの報告セグメントは「食品製造販売事業」のみであるため、セグメント情報の記載を省略しております。

【関連情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

1. 製品及びサービスごとの情報

(単位：百万円)

	スナック菓子	その他食品	その他	小計	リベート等 控除	合計
外部顧客への 売上高	307,583	50,972	1,827	360,384	△37,819	322,564

(注) 2026年3月期から中華圏のリベート等控除前売上高の計上方法を変更しています。合わせて、前連結会計年度の売上高も変更しています。なお、リベート等控除後の売上高の金額に変更はありません。

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位：百万円)

日本	北米	中国	その他	合計
243,202	24,718	9,939	44,704	322,564

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	北米	中国	その他	合計
118,214	10,705	675	16,187	145,782

3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

1. 製品及びサービスごとの情報

(単位：百万円)

	スナック菓子	その他食品	その他	小計	リベート等 控除	合計
外部顧客への 売上高	323,662	53,734	1,862	379,258	△39,107	340,151

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位：百万円)

日本	北米	中国	その他	合計
251,546	27,626	11,929	49,049	340,151

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	北米	中国	その他	合計
123,608	12,849	608	18,396	155,463

3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	食品製造販売事業	計			
減損損失	17	17	—	—	17

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	食品製造販売事業	計			
減損損失	15	15	—	—	15

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	食品製造販売事業	計			
当期償却額	2,152	2,152	—	—	2,152
当期末残高	20,548	20,548	—	—	20,548

(注) 上表の「当期償却額」及び「未償却残高」の主な内容は、カルビーかいつかスイートポテト(株)の株式取得によるもの(当期償却額972百万円、未償却残高9,726百万円)であります。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	食品製造販売事業	計			
当期償却額	2,281	2,281	—	—	2,281
当期末残高	20,987	20,987	—	—	20,987

(注) 上表の「当期償却額」及び「未償却残高」の主な内容は、カルビーかいつかスイートポテト(株)の株式取得によるもの(当期償却額972百万円、未償却残高8,753百万円)であります。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

1. 関連当事者との取引

(1) 連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主（個人の場合に限る。）等
前連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）
該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）
該当事項はありません。

(2) 連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引

該当事項はありません。

2. 親会社又は重要な関連会社に関する注記

該当事項はありません。

(1株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
1株当たり純資産額	1,642.27円	1,732.10円
1株当たり当期純利益	167.11円	139.98円

(注) 1. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

2. 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

項目	前連結会計年度末 (2025年3月31日)	当連結会計年度末 (2026年3月31日)
連結貸借対照表の純資産の部の合計額(百万円)	215,067	221,774
普通株式に係る期末の純資産額(百万円)	205,180	210,602
差額の主な内訳(百万円)		
非支配株主持分	9,887	11,171
普通株式の発行済株式数(株)	133,929,800	133,929,800
普通株式の自己株式数(株)	8,992,816	12,341,946
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数(株)	124,936,984	121,587,854

3. 1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

項目	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	20,874	17,329
普通株主に帰属しない金額(百万円)	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	20,874	17,329
普通株式の期中平均株式数(株)	124,918,029	123,802,134

4. 株主資本において自己株式として計上されている信託に残存する自社の株式は、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めており、また、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めております。

1株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は、前連結会計年度249,242株、当連結会計年度205,403株であり、1株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の期末株式数は、前連結会計年度230,245株、当連結会計年度193,075株であります。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

⑤【連結附属明細表】

【社債明細表】

該当事項はありません。

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	883	1,766	5.7	—
1年以内に返済予定の長期借入金	—	10,000	0.4	—
1年以内に返済予定のリース債務	203	399	—	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	35,000	25,000	0.6	2027年12月 ～2029年5月
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	468	872	—	2027年4月 ～2032年12月
その他有利子負債	5	5	0.2	—
合計	36,560	38,044	—	—

(注) 1 「平均利率」については、借入金等の期末残高に対する加重平均利率を記載しております。

- リース債務の「平均利率」については、リース料総額に含まれる利息相当額を控除する前の金額でリース債務を連結貸借対照表に計上しており、リース債務について「平均利率」を把握することが困難であるため、記載を省略しております。
- 長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く)及びリース債務(1年以内に返済予定のものを除く)の連結決算日後5年以内における返済予定額は以下のとおりであります。

区分	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
長期借入金	10,000	8,400	6,600	—
リース債務	333	219	187	106

- 「その他有利子負債」は預り金(営業保証金)であり、連結決算日後5年以内における返済予定額は、その金額を確定できないため記載を省略しております。

【資産除去債務明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期増加額 (百万円)	当期減少額 (百万円)	当期末残高 (百万円)
不動産賃貸借契約に伴う原状回復義務	1,487	1,699	0	3,186
石綿障害予防規則に基づくアスベスト除去費用	57	53	—	111
合計	1,545	1,753	0	3,297

(2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

(累計期間)	中間連結会計期間	当連結会計年度
売上高 (百万円)	165,746	340,151
税金等調整前 中間(当期)純利益 (百万円)	10,400	26,189
親会社株主に帰属する 中間(当期)純利益 (百万円)	6,788	17,329
1株当たり 中間(当期)純利益 (円)	54.33	139.98

2 【財務諸表等】

(1) 【財務諸表】

① 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	34,019	24,192
売掛金	※1 26,873	※1 26,752
商品及び製品	5,569	6,046
仕掛品	1,456	1,698
原材料及び貯蔵品	5,863	6,727
前渡金	294	355
前払費用	818	864
短期貸付金	※1 6,262	※1 8,543
未収入金	※1 4,078	※1 869
その他	※1 803	※1 306
貸倒引当金	△3	△3
流動資産合計	86,035	76,352
固定資産		
有形固定資産		
建物	50,769	51,274
構築物	3,232	3,617
機械及び装置	36,306	38,379
車両運搬具	44	29
工具、器具及び備品	1,208	1,203
土地	13,001	17,962
リース資産	85	63
建設仮勘定	5,413	1,548
有形固定資産合計	110,062	114,079
無形固定資産		
ソフトウェア	1,810	2,692
その他	1,489	615
無形固定資産合計	3,300	3,308
投資その他の資産		
投資有価証券	1,776	1,318
関係会社株式	57,725	60,594
長期貸付金	※1 12,041	※1 10,760
前払年金費用	3,120	3,531
差入保証金	906	986
繰延税金資産	6,043	5,951
その他	121	94
貸倒引当金	△1	△1
投資その他の資産合計	81,734	83,235
固定資産合計	195,097	200,622
資産合計	281,132	276,975

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	※1 10,112	※1 10,232
短期借入金	※1 8,477	※1 10,291
1年内返済予定の長期借入金	—	10,000
リース債務	27	24
未払金	※1 9,435	※1 6,209
未払費用	11,191	8,475
未払法人税等	3,045	3,112
預り金	191	195
賞与引当金	5,368	4,614
役員賞与引当金	56	33
株式給付引当金	105	43
株主優待引当金	—	82
資産除去債務	—	23
その他	64	2,145
流動負債合計	48,077	55,484
固定負債		
長期借入金	35,000	25,000
リース債務	66	45
退職給付引当金	4,927	5,397
役員退職慰労引当金	85	101
役員株式給付引当金	297	294
資産除去債務	1,106	1,637
その他	118	71
固定負債合計	41,601	32,548
負債合計	89,679	88,033
純資産の部		
株主資本		
資本金	12,046	12,046
資本剰余金		
資本準備金	11,613	11,613
その他資本剰余金	0	0
資本剰余金合計	11,614	11,614
利益剰余金		
利益準備金	101	101
その他利益剰余金		
製品開発積立金	300	300
固定資産圧縮積立金	745	714
別途積立金	38,992	38,992
繰越利益剰余金	151,842	159,211
利益剰余金合計	191,981	199,319
自己株式	△24,783	△34,668
株主資本合計	190,858	188,311
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	594	630
評価・換算差額等合計	594	630
純資産合計	191,453	188,942
負債純資産合計	281,132	276,975

②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日)		当事業年度 (自 2025年 4月 1日 至 2026年 3月 31日)	
売上高	※1	220,614	※1	227,094
売上原価	※1	145,237	※1	155,021
売上総利益		75,376		72,072
販売費及び一般管理費	※1, ※2	50,511	※1, ※2	51,681
営業利益		24,864		20,391
営業外収益				
受取利息	※1	329	※1	378
受取配当金	※1	164	※1	160
保険配当金		71		39
為替差益		—		386
その他	※1	110	※1	126
営業外収益合計		676		1,090
営業外費用				
支払利息	※1	235	※1	294
為替差損		86		—
減価償却費		24		21
シンジケートローン手数料		1		0
その他		6		8
営業外費用合計		353		325
経常利益		25,187		21,156
特別利益				
固定資産売却益	※1	0	※1	2
投資有価証券売却益		150		302
助成金受入益		65		89
受取和解金		—		44
特別利益合計		216		438
特別損失				
固定資産売却損		4		0
固定資産除却損		236		575
減損損失		17		—
投資有価証券評価損		125		209
その他		12		23
特別損失合計		396		808
税引前当期純利益		25,007		20,786
法人税、住民税及び事業税		5,619		6,108
法人税等調整額		282		80
法人税等合計		5,902		6,189
当期純利益		19,104		14,597

【製造原価明細書】

区分	注記 番号	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)		当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)	
		金額(百万円)	構成比 (%)	金額(百万円)	構成比 (%)
I 材料費		87,198	66.1	91,448	64.9
II 労務費		21,509	16.3	22,562	16.0
III 外注加工費		581	0.4	675	0.5
IV 経費	※1	22,705	17.2	26,279	18.6
当期総製造費用		131,995	100.0	140,964	100.0
期首仕掛品棚卸高		1,204		1,456	
合計		133,199		142,421	
期末仕掛品棚卸高		1,456		1,698	
他勘定振替高	※2	171		158	
当期製品製造原価	※3	131,571		140,564	

(注) ※1 主な内訳は、次のとおりであります。

項目	前事業年度(百万円)	当事業年度(百万円)
減価償却費	7,209	9,235
動力費	7,290	7,472
消耗品費	2,175	2,414
修繕費	1,825	1,788
廃棄物処理料	691	730
運賃	473	489

※2 他勘定振替高

他勘定振替高は、副産物の売却収入であります。

※3 当期製品製造原価と売上原価の調整表

区分	前事業年度(百万円)	当事業年度(百万円)
当期製品製造原価	131,571	140,564
当期製品仕入高	12,774	13,197
期首製品棚卸高	4,517	5,522
合計	148,862	159,285
他勘定振替高(注)	172	208
期末製品棚卸高	5,522	5,962
製品売上原価	143,167	153,115
商品売上原価	2,070	1,906
売上原価	145,237	155,021

(注) 他勘定振替高は、販売促進費や雑費等の販売費及び一般管理費への振替であります。

(原価計算の方法)

当社の原価計算は、総合原価計算による実際原価計算であります。

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本											自己株式	株主資本合計
	資本金	資本剰余金			利益剰余金						利益剰余金合計		
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金							
						製品開発積立金	固定資産圧縮積立金	別途積立金	繰越利益剰余金				
当期首残高	12,046	11,613	0	11,614	101	300	786	38,992	139,706	179,886	△24,972	178,574	
当期変動額													
剰余金の配当									△7,009	△7,009		△7,009	
当期純利益									19,104	19,104		19,104	
税率変更による積立金の調整額							△9		9	－		－	
固定資産圧縮積立金の取崩							△31		31	－		－	
自己株式の取得											△0	△0	
自己株式の処分											189	189	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)													
当期変動額合計	－	－	－	－	－	－	△40	－	12,135	12,095	189	12,284	
当期末残高	12,046	11,613	0	11,614	101	300	745	38,992	151,842	191,981	△24,783	190,858	

	評価・換算差額等		純資産合計
	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	773	773	179,347
当期変動額			
剰余金の配当			△7,009
当期純利益			19,104
税率変更による積立金の調整額			－
固定資産圧縮積立金の取崩			－
自己株式の取得			△0
自己株式の処分			189
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△179	△179	△179
当期変動額合計	△179	△179	12,105
当期末残高	594	594	191,453

当事業年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本											株主資本合計
	資本金	資本剰余金			利益剰余金						自己株式	
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金				利益剰余金合計		
						製品開発積立金	固定資産圧縮積立金	別途積立金	繰越利益剰余金			
当期首残高	12,046	11,613	0	11,614	101	300	745	38,992	151,842	191,981	△24,783	190,858
当期変動額												
剰余金の配当									△7,259	△7,259		△7,259
当期純利益									14,597	14,597		14,597
税率変更による積立金の調整額										—		—
固定資産圧縮積立金の取崩							△31		31	—		—
自己株式の取得											△9,999	△9,999
自己株式の処分											114	114
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)												
当期変動額合計	—	—	—	—	—	—	△31	—	7,368	7,337	△9,885	△2,547
当期末残高	12,046	11,613	0	11,614	101	300	714	38,992	159,211	199,319	△34,668	188,311

	評価・換算差額等		純資産合計
	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	594	594	191,453
当期変動額			
剰余金の配当			△7,259
当期純利益			14,597
税率変更による積立金の調整額			—
固定資産圧縮積立金の取崩			—
自己株式の取得			△9,999
自己株式の処分			114
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	36	36	36
当期変動額合計	36	36	△2,511
当期末残高	630	630	188,942

【注記事項】

(継続企業の前提に関する事項)

該当事項はありません。

(重要な会計方針)

1. 資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券の評価基準及び評価方法

① 満期保有目的の債券

償却原価法（定額法）

② 子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法

③ その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法（評価差額は、全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

(2) 棚卸資産の評価基準及び評価方法

通常の販売目的で保有する棚卸資産

評価基準は原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）によっております。

① 製品及び仕掛品

総平均法

② 商品・原材料及び貯蔵品

移動平均法

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産（リース資産を除く）

定額法によっております。

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物 15～31年

機械及び装置 10年

(2) 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法によっております。

なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における見込利用可能期間（5年）に基づき定額法によっております。

(3) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっております。

3. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 賞与引当金

従業員に対して支給する賞与の支出に充てるため、支給見込額に基づき当事業年度に見合う額を計上しております。

(3) 役員賞与引当金

役員に対して支給する賞与の支出に充てるため、当事業年度に見合う支給見込額に基づき計上しております。

(4) 株式給付引当金

株式交付規程に基づく当社グループの従業員への当社株式の交付に備えるため、当事業年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

(5) 株主優待引当金

株主優待制度による支出に備えるため、当事業年度末において将来発生すると見込まれる額を計上しております。

(6) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき、当事業年度末において発生していると認められる額を計上しております。なお、従業員のうち準社員については、内規に基づく期末要支給額の全額を計上しております。

退職給付引当金及び退職給付費用の処理方法は以下のとおりです。

①退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

②数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（12年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌事業年度から費用処理しております。

過去勤務費用は、その発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（5年）による定額法により費用処理しております。

(7) 役員退職慰労引当金

役員の退職慰労金の支出に備えるため、内規に基づく期末要支給額の全額を計上しております。

(8) 役員株式給付引当金

役員株式交付規程に基づく当社の取締役等への当社株式の交付に備えるため、当事業年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

4. 収益及び費用の計上基準

当社は、主にスナック菓子及びシリアル食品の販売を行っており、これらの約束した財又はサービスの支配が顧客へ移転した時点で、当該財又はサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識しております。なお、商品又は製品の国内の販売において、顧客による検収時までの期間が国内における出荷及び配送に要する日数に照らして取引慣行ごとに合理的と考えられる日数である場合には、出荷時に収益を認識しております。

約束した財又はサービスの対価は、支配が顧客へ移転した時点から概ね2か月以内に支払われており、対価の金額に重要な金融要素はありません。

取引価格の一部には、リベート等の変動対価を含んでおります。変動対価は最も発生可能性の高い金額の見

積りであり、変動対価に関する不確実性がその後解消される際に、その時点までに認識した収益の累計額に著しい戻し入れが発生しない可能性が高い部分に限り、取引価格に含めております。

製品の不良など当社に責任がある場合を除き重要な返品はありません。

5. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) 退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の会計処理の方法は、連結財務諸表におけるこれらの会計処理の方法と異なっております。

(2) 外貨建の資産及び負債の本邦通貨への換算基準

外貨建金銭債権債務は、決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。

(重要な会計上の見積り)

カルビーかいつかスイートポテト株式会社に対する投資の評価の合理性

(1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	前事業年度	当事業年度
関係会社株式	13,800	13,800

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

カルビーかいつかスイートポテト株式会社に対する投資等、市場価格のない株式は当該株式の発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときは、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除いて評価損の認識が必要となります。

カルビーかいつかスイートポテト株式会社の株式は超過収益力を反映した価額で取得しております。株式の実質価額については、同社の事業計画を基礎とし、連結財務諸表「注記事項(重要な会計上の見積り)」に記載の項目を主な仮定としております。実質価額の著しい低下による評価損の認識の要否を判定した結果、同社株式の実質価額が著しく低下していないと判断したことから評価損の計上を行っておりません。

市場環境の変化によりその見積りの前提条件や仮定に変更が生じた場合、翌事業年度の財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

(表示方法の変更)

(貸借対照表関係)

前事業年度において、「固定負債」に掲記していた「長期未払金」(前事業年度55百万円)および「長期預り金」(前事業年度5百万円)は、重要性が乏しくなったため、当事業年度は固定負債の「その他」に含めて表示しております。

(会計上の見積りの変更)

(資産除去債務の見積りの変更)

当事業年度において、見積りに関する新たな情報の入手に伴い、不動産賃貸借契約に基づく原状回復費用について見積りの変更を行いました。

この見積りの変更による増加額469百万円を変更前の資産除去債務残高に加算しております。

なお、翌事業年度以降の財務諸表に与える影響は限定的であるため、記載を省略しております。

(追加情報)

(株式付与ESOP信託)

従業員に信託を通じて自社の株式を交付する取引については、連結財務諸表「注記事項（追加情報）」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(業績連動型株式報酬制度)

取締役等に信託を通じて自社の株式を交付する取引については、連結財務諸表「注記事項（追加情報）」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(自己株式の取得に関する事項)

当社は2025年11月25日に自己株式の取得を実施しました。自己株式の取得に関する取引については、連結財務諸表「注記事項（追加情報）」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(貸借対照表関係)

※1 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務（区分表示したものを除く）

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
短期金銭債権	8,239百万円	10,813百万円
長期金銭債権	12,041百万円	10,760百万円
短期金銭債務	12,414百万円	14,059百万円

(損益計算書関係)

※1 関係会社との取引高

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
売上高	5,904百万円	5,436百万円
仕入高	25,519百万円	26,325百万円
販売費及び一般管理費	16,334百万円	17,713百万円
営業取引以外の取引	497百万円	562百万円

※2 販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額並びにおおよその割合は、次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
販売促進費	2,635百万円	2,623百万円
広告宣伝費	5,433百万円	4,843百万円
運賃	11,638百万円	12,486百万円
倉庫料	5,101百万円	5,624百万円
給料	9,513百万円	9,709百万円
役員退職慰労引当金繰入額	28百万円	16百万円
役員賞与引当金繰入額	56百万円	33百万円
賞与引当金繰入額	2,536百万円	2,037百万円
株式給付引当金繰入額	99百万円	40百万円
役員株式給付引当金繰入額	113百万円	8百万円
退職給付費用	584百万円	639百万円
減価償却費	1,323百万円	1,661百万円
おおよその割合		
販売費	63.6%	62.8%
一般管理費	36.4%	37.2%

(有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式は、市場価格のない株式等のため、子会社株式及び関連会社株式の時価を記載しておりません。

なお、市場価格のない株式等の子会社株式及び関連会社株式の貸借対照表計上額は次のとおりであります。

(単位：百万円)

区分	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
子会社株式	57,641	60,509
関連会社株式	84	84
計	57,725	60,594

(注) 上表の「子会社株式」のうち、主要な銘柄はCalbee America, Inc. (前事業年度21,604百万円、当事業年度21,604百万円)及びカルビーかいつかスイートポテト(株) (前事業年度13,800百万円、当事業年度13,800百万円)であります。

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
(繰延税金資産)		
賞与引当金	1,607百万円	1,425百万円
未払費用	1,745百万円	1,717百万円
未払事業税	204百万円	195百万円
株式給付引当金	31百万円	13百万円
役員株式給付引当金	93百万円	92百万円
退職給付引当金	1,478百万円	1,617百万円
減価償却費	142百万円	152百万円
減損損失	171百万円	160百万円
資産除去債務	346百万円	520百万円
子会社に対する資産譲渡損	38百万円	35百万円
関係会社株式評価損	1,604百万円	1,604百万円
その他	461百万円	576百万円
繰延税金資産合計	7,926百万円	8,112百万円
(繰延税金負債)		
前払年金費用	△978百万円	△1,107百万円
その他有価証券評価差額金	△267百万円	△279百万円
圧縮積立金	△340百万円	△326百万円
資産除去債務	△247百万円	△399百万円
子会社に対する資産譲渡益	△49百万円	△49百万円
繰延税金負債合計	△1,883百万円	△2,161百万円
差引：繰延税金資産の純額	6,043百万円	5,951百万円

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主な項目別の内訳

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
法定実効税率	30.5%	30.5%
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.3%	0.4%
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△0.2%	△0.2%
住民税均等割	0.3%	0.4%
法人税額の特別控除額	△6.6%	△0.8%
税率変更による期末繰延税金資産の増額修正	△0.3%	—%
その他	△0.4%	△0.5%
税効果会計適用後の法人税等の負担率	23.6%	29.8%

(企業結合等関係)

連結財務諸表「注記事項（企業結合等関係）」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、連結財務諸表「注記事項（収益認識関係）」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

④ 【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却累計額
有形固定資産	建物	50,769	3,711	34	3,171	51,274	34,720
	構築物	3,232	758	6	367	3,617	5,297
	機械及び装置	36,306	8,361	214	6,073	38,379	76,258
	車両運搬具	44	3	0	18	29	153
	工具、器具及び備品	1,208	335	3	337	1,203	2,538
	土地	13,001	4,961	-	-	17,962	-
	リース資産	85	3	-	25	63	70
	建設仮勘定	5,413	14,266	18,131	-	1,548	-
	計	110,062	32,402	18,391	9,994	114,079	119,039
無形固定資産	ソフトウェア	1,810	1,781	-	899	2,692	-
	その他	1,489	-	861	12	615	-
	計	3,300	1,781	861	911	3,308	-

(注) 1 当期増減額のうち主なものは次のとおりであります。

建物	研究開発棟	2,854	百万円
機械及び装置	岐阜かかみがはら工場miino新ライン	574	百万円
土地	関東新工場	4,961	百万円
建設仮勘定	関東新工場の土地	△4,961	百万円
	研究開発棟	△2,580	百万円

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	4	0	-	4
賞与引当金	5,368	4,614	5,368	4,614
役員賞与引当金	56	33	56	33
株式給付引当金	105	40	101	43
株主優待引当金	-	82	-	82
退職給付引当金	4,927	871	401	5,397
役員退職慰労引当金	85	16	-	101
役員株式給付引当金	297	8	12	294

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで				
定時株主総会	6月中				
基準日	3月31日				
剰余金の配当の基準日	9月30日、3月31日				
1単元の株式数	100株				
単元未満株式の買取り					
取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部				
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社				
取次所	—				
買取手数料	無料				
公告掲載方法	電子公告により行います。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。 当社の公告掲載URLは次のとおりであります。 https://www.calbee.co.jp/				
株主に対する特典	<p>株主優待制度を導入しております。</p> <p><株主優待制度導入の目的> 当社は株主のみなさまの当事業への日頃のご支援に感謝するとともに、当社グループの企業理念や事業活動に対する理解をより一層深め、より多くの株主のみなさまに、中長期的に当社株式を保有していただくことを目的に株主優待制度を導入しました。</p> <p><株主優待の内容> 基準日（毎年3月末日）の当社株主名簿に記載または記録された、当社普通株式を100株以上保有する株主様に対し、保有株式数及び継続保有期間に応じて、金額相当の当社グループ製品を進呈いたします。</p> <table style="margin-left: 40px;"> <tr> <td>100株以上500株未満を6ヵ月以上継続保有（※1）</td> <td>1,500円相当</td> </tr> <tr> <td>500株以上を6ヵ月以上継続保有（※2）</td> <td>5,000円相当</td> </tr> </table> <p>※1 「6ヵ月以上継続保有」とは、毎年3月末日および9月末日における当社株主名簿に、基準日から遡って、当社株式1単元（100株）以上を同一株主番号で連続して2回以上記載または記録されていることを指します。</p> <p>※2 「6ヵ月以上継続保有」とは、毎年3月末日および9月末日における当社株主名簿に、基準日から遡って、当社株式5単元（500株）以上を同一株主番号で連続して2回以上記載または記録されていることを指します。</p>	100株以上500株未満を6ヵ月以上継続保有（※1）	1,500円相当	500株以上を6ヵ月以上継続保有（※2）	5,000円相当
100株以上500株未満を6ヵ月以上継続保有（※1）	1,500円相当				
500株以上を6ヵ月以上継続保有（※2）	5,000円相当				

(注) 1 当社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができない旨定款に定めております。

- (1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
 - (2) 会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
 - (3) 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利
 - (4) 株主の有する単元未満株式の数と併せて単元株式数となる数の株式を売り渡すことを請求する権利
- 2 特別口座に記載されている単元未満株式の買取りにつきましては、三菱UFJ信託銀行株式会社の全国本支店にて取り扱います。

第7 【提出会社の参考情報】

1 【提出会社の親会社等の情報】

当社には、親会社等はありません。

2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに有価証券報告書の確認書

事業年度 第76期(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

2025年6月20日関東財務局長に提出。

(2) 内部統制報告書及びその添付書類

事業年度 第76期(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

2025年6月20日関東財務局長に提出。

(3) 半期報告書及び半期報告書の確認書

第77期中(自 2025年4月1日 至 2025年9月30日)

2025年11月10日関東財務局長に提出。

(4) 臨時報告書

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株主総会における議決権行使の結果)の規定に基づく臨時報告書

2025年6月26日関東財務局長に提出

(5) 自己株券買付状況報告書

報告期間(自 2025年11月1日 至 2025年11月30日) 2025年12月8日関東財務局長に提出。

第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年6月19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 山根 洋人

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 西谷 直博

<連結財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているカルビー株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、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の2026年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、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、「連結財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>カルビー株式会社の当連結会計年度の連結貸借対照表において、のれん20,987百万円が計上されている。注記事項「(重要な会計上の見積り)甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否」に記載のとおり、このうち8,753百万円は、カルビーかいつかスイートポテト株式会社の株式を取得したことにより発生したものであり、連結総資産の3%を占めている。</p> <p>(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項) 「4. 会計方針に関する事項 (8) のれんの償却方法及び償却期間」に記載のとおり、甘しょ事業ののれんは15年間で均等償却されるが、のれんを含む資産グループに減損の兆候があると認められる場合には、減損損失の認識の要否を判定する必要がある。判定の結果、減損損失の認識が必要と判定された場合、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、帳簿価額の減少額は減損損失として計上される。</p> <p>甘しょ事業は、甘しょ仕入単価上昇により、のれんの償却費計上後の営業損益が継続的にマイナスとなっていることから、減損の兆候が認められている。このため、当連結会計年度において減損損失の認識の要否の判定が行われているが、見積もられた割引前将来キャッシュ・フローの総額が資産の帳簿価額を上回ったことから、減損損失の認識は不要と判断されている。</p> <p>当該判定に用いられる将来キャッシュ・フローは、経営者が作成した甘しょ事業の事業計画を基礎として見積もられており、甘しょ仕入量の確保による販売量の継続的な増加による売上高の増加を主な仮定としているが、これらの仮定には高い不確実性を伴う。このため、これらの仮定に関する経営者による判断が将来キャッシュ・フローの見積りに重要な影響を及ぼす。</p> <p>また、事業計画の見積期間を超える期間に使用した売上高等の成長率及びのれんの経済的残存使用年数経過時点における他の資産の回収可能価額を測定する際に用いる割引率の見積りには複雑性を伴うため、計算手法及びインプットデータの選択に当たり、評価に関する高度な専門知識及び判断が必要とされる。</p> <p>以上から、当監査法人は、甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性を検証するため、主に以下の監査手続を実施した。</p> <p>(1) 内部統制の評価</p> <p>減損損失の認識の要否の判定に関連する内部統制の整備状況及び運用状況の有効性を評価した。評価にあたっては、事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの見積りの合理性を確保するための統制に特に焦点を当てた。</p> <p>(2) 将来キャッシュ・フローの見積りの合理性の評価</p> <p>将来キャッシュ・フローの見積りの基礎となる甘しょ事業の事業計画に含まれる主要な仮定の適切性を評価するため、その根拠についてカルビー株式会社の経営者及びカルビーかいつかスイートポテト株式会社の事業の責任者に対して質問するとともに、主に以下の手続を実施した。</p> <p>● 仕入量の確保による販売量の継続的な増加による売上高の増加に関する仮定について、次の手続を実施し、主要な仮定の適切性を評価した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 仕入量の確保及び販売量の増加にかかる各施策について責任者に対する質問及び経営会議資料の閲覧を実施するとともに、当監査法人が独自に入手した外部機関により公表された甘しょ市場の将来予測に照らして検討した。 仕入量の確保について、甘しょの生産量や気候変動に関する将来予測について、当監査法人が独自に入手した外部機関により公表された客観的な情報に照らして検討するとともに、当期及び過去の仕入量実績及び増加率と比較した。 事業計画に含まれる仕入量の増加について、販売量の増加及び商品構成計画との整合性を確かめた。 <p>また、事業計画の見積期間を超える期間に使用した売上高等の成長率及びのれんの経済的残存使用年数経過時点における他の資産の回収可能価額を測定する際に用いる割引率について、当監査法人が属するネットワークファームの評価の専門家を利用して、主に以下の手続を実施した。</p> <p>● 成長率及び割引率の算定手法について、会計基準の要求事項を踏まえて、適切性を評価した。</p> <p>● 成長率及び割引率の算定に用いられたインプットデータと評価の専門家が入手した外部機関により公表された市場データ等を照合し、適切性を評価した。</p> <p>加えて、事業計画に一定の不確実性を織り込んだ場合の将来キャッシュ・フローを独自に見積るとともに、成長率又は割引率を変動させた場合の、減損損失の認識の要否の判定に与える影響について検討した。</p>

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の連結財務諸表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。

連結財務諸表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

容と連結財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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、全体としての連結財務諸表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財務諸表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、連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、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ために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判

断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

<内部統制監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、カルビー株式会社の2026年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、カルビー株式会社が2026年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

内部統制報告書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、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の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。

- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲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、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

<報酬関連情報>

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等 (3) 【監査の状況】に記載されている。

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

-
- (注) 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。
2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2026年6月19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 山根 洋人

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 西谷 直博

<財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているカルビー株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第77期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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、カルビー株式会社の2026年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、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、「財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

カルビーかいつかスイートポテト株式会社に対する投資の評価の合理性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>カルビー株式会社の当事業年度の貸借対照表において関係会社株式60,594百万円が計上されている。注記事項「(重要な会計上の見積り)カルビーかいつかスイートポテト株式会社に対する投資の評価の合理性」に記載のとおり、このうち13,800百万円は、カルビーかいつかスイートポテト株式会社に対する投資であり、総資産の5%を占めている。</p> <p>非上場の子会社に対する投資等、市場価格のない株式は、当該株式の発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときは、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除いて、評価損の認識が必要となる。</p> <p>経営者は、カルビーかいつかスイートポテト株式会社に対する投資について、当事業年度末において同社株式の実質価額が著しく低下していないと判断したことから、評価損を計上していない。</p> <p>連結財務諸表の監査報告書に記載されている監査上の主要な検討事項「甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性」に記載のとおり、当連結会計年度において甘しょ事業ののれんに関して減損損失の認識の要否の判定が行われているが、減損損失は認識されていない。減損損失の計上が必要と判断された場合には、同社の超過収益力を反映した実質価額が低下し、同社に対する投資について評価損の計上が必要となる可能性がある。したがって、甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否に関する判断は、同社に対する投資の評価に重要な影響を及ぼす。</p> <p>以上から、当監査法人は、カルビーかいつかスイートポテト株式会社に対する投資の評価の合理性が、当事業年度の財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、カルビーかいつかスイートポテト株式会社に対する投資の評価の合理性について、関係会社株式の評価に関連する内部統制の整備状況及び運用状況の有効性を評価した上で、実質価額が著しく低下していないことを確認した。</p> <p>当該確認にあたっては、実質価額の算定に重要な影響を与える、連結財務諸表上の甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性について、連結財務諸表の監査報告書に記載されている監査上の主要な検討事項「甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性」に記載の監査上の対応を行った。</p>

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表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。

財務諸表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、全体としての財務諸表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財務諸表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、財務諸表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。
- ・財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表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。
- ・財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

<報酬関連情報>

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

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

-
- (注) 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。
2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

【表紙】

【提出書類】 内部統制報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条の4の4第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2026年6月19日

【会社名】 カルビー株式会社

【英訳名】 Calbee, Inc.

【代表者の役職氏名】 代表取締役社長兼CEO 江 原 信

【最高財務責任者の役職氏名】 執行役員CFO 田 邊 和 宏

【本店の所在の場所】 東京都千代田区丸の内一丁目8番3号

【縦覧に供する場所】 株式会社東京証券取引所
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

1 【財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項】

代表取締役社長兼CEO江原信及び執行役員CFO田邊和宏は、当社の財務報告に係る内部統制の整備及び運用に責任を有しており、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して財務報告に係る内部統制を整備及び運用しております。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものであります。このため、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性があります。

2 【評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項】

(1) 評価基準日及び評価の基準

財務報告に係る内部統制の評価は、当事業年度の末日である2026年3月31日を基準日として行い、評価に当たっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠しました。

(2) 評価手続の概要

本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制（全社的な内部統制）の評価を行った上で、その結果を踏まえて、評価対象とする業務プロセスを選定しています。当該業務プロセスの評価においては、選定された業務プロセスを分析した上で、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点を識別し、当該統制上の要点について整備及び運用状況を評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行いました。

(3) 評価の範囲

財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、当社並びに連結子会社及び持分法適用会社について、財務報告の信頼性に及ぼす金額的及び質的影響の重要性並びに虚偽記載の発生可能性の観点から必要な範囲を決定しました。評価範囲の決定に際し、事業拠点により収益性が異なることから、事業拠点の重要性を判定する指標として売上高が適切と判断し、前連結会計年度の当社及び連結子会社の売上高が連結売上高に占める割合を金額的重要性の指標とし、これに当社サプライチェーンにおける役割の重要性及び過去に実施した評価等を検討し、評価範囲を決定しております。

① 全社的な内部統制の評価の範囲

連結売上高に占める売上の割合の上位概ね95%を占める事業拠点を金額的及び質的に重要な会社として評価対象としました。さらに重要な会社に該当しない子会社についても概ね3年に一度評価対象に加えています。この結果、当年度は当社及び連結子会社13社を全社的な内部統制の評価の対象としました。

② 業務プロセスに係る内部統制の評価の範囲

当社グループは概ね食品製造販売事業に特化していることから、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、売掛金及び棚卸資産に至る業務プロセスを評価の対象としました。上記勘定科目に至る業務プロセスに係る内部統制の評価に当たっては、連結売上高に占める売上の割合の上位概ね2/3を占める事業拠点を、金額的及び質的に重要な事業拠点会社として、評価対象の範囲としました。さらに、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセスとして、投資評価や引当金などのプロセスを、財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加しています。

3 【評価結果に関する事項】

上記の評価の結果、当事業年度末日時点において、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断しました。

4 【付記事項】

該当事項はありません。

5 【特記事項】

該当事項はありません。

【表紙】

【提出書類】	確認書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条の4の2第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2026年6月19日
【会社名】	カルビー株式会社
【英訳名】	Calbee, Inc.
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長兼CEO 江 原 信
【最高財務責任者の役職氏名】	該当事項はありません。
【本店の所在の場所】	東京都千代田区丸の内一丁目8番3号
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号)

1 【有価証券報告書の記載内容の適正性に関する事項】

当社代表取締役社長兼CEO江原信は、当社の第77期(自2025年4月1日 至2026年3月31日)の有価証券報告書の記載内容が金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認いたしました。

2 【特記事項】

確認に当たり、特記すべき事項はありません。



GREEN PRINTING JFPI
P-A10007

この印刷製品は、環境に配慮した
資材と工場で製造されています。

宝印刷株式会社印刷