Calbee , Inc.
最終更新日：2016年3月31日
カルビー株式会社
代表取締役社長兼COO　伊藤　秀二
問合せ先：03(5220)6233
証券コード：2229
http://www.calbee.co.jp/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方 更新

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ています。顧客・取引先を第一に考える経営は結果的に株主の利益の最大化につながると考えているからです。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。

このビジョンを踏まえて、当社のコーポレートガバナンス・コードを策定しました。
以下及び当社HPに掲載しております。
http://www.calbee.co.jp/csr/management/governance_code.php

原則1　株主の権利・平等性の確保
当社は、株主との良好な関係を構築し、それを維持するため、株主の権利と平等性が確保されるよう適切な対応を行います。
(1)株主総会は、株主との建設的な対話の場であり、1年間の経営判断とその結果の経営成績及び財政状態を評価していただく場であります。なかでも、外国人や個人の株主に配慮した対応を行います。
- 極力集中日を避けて開催します。
- 議案に対し十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知は株主総会の3週間前に発送します。
  また、4週間前に当社ホームページ上に掲載します。
- 議決権電子行使プラットフォーム及び株主名簿管理人の運営する議決権行使ウェブサイトでの議決権の電子行使を可能にし、議決権を適切に行使できる環境整備に努めます。
- 招集通知には、賛否の判断に必要な情報を過不足なく正確に記載します。
- 剰余金の配当や役員賞与など取締役会に委譲できる議案についても株主総会にお諮りします。

(2)当社は、収益性の向上と財務体質の強化を図りながら、利益還元を発展的かつ継続的に行っていく考えです。当期純利益の成長を重視し、獲得した利益は、海外進出、新製品開発や成長製品への再投資に活用するとともに、従業員と株主への還元を行います。
(3)買収防衛策については、日々、企業価値の向上に努め、IR活動を通じて株主、投資家との良好な関係構築に努めることが最大の買収防衛策であることから導入する考えはありません。
(4)役員や主要株主等の関連当事者との取引については、当社及び株主の共同利益を害することのないよう、適切な手続きに則って取引条件を決定し、その取引内容を開示するとともに、取締役会及び監査役会が監視を行います。
(5)政策保有株式については、毎期、保有の是非を検討し、企業価値の向上につながらないものについては株価の動向をみながら売却を進めます。

原則2　株主以外のステークホルダーとの適切な協働
当社は、ビジョンに則り、全てのステークホルダーとの適切な協働に努めています。ビジョンが企業文化として形成されるよう、経営トップが毎年全事業所を訪問し従業員との対話を行うタウンホールミーティングを通じて社内への浸透を図っています。また、定期的に意識調査を行いその実践状況の把握と改善に努めます。
(1)顧客第一を徹底し、安全安心で質の高い製品・サービスを提供します。
(2)従業員が互いに尊重しあい、誰もが生き生きと働くことのできる職場環境を作ります。
(3)地域社会の一員であることを認識し、地域社会と調和、連携し、良き企業市民として積極的に社会貢献活動に取り組みます。全従業員によるコミュニティへの貢献を実現するために「社会貢献委員会」を組織し、地域や子育て支援を中心にとした活動を推進しています。
(4)地球環境の保全に取り組むとともに、省エネルギー活動を推進し地球資源を保護するため、環境対策部が中心となって、環境活動を行います。
(5)多様性こそが成長のエンジンであると考え、ジェンダー、人種、年齢、国籍を問わず、人材が活躍できるよう、ダイバーシティ活動を推進します。
(6)法令に抵触するおそれのある行為の未然防止や早期発見・解決を図るため、内部通報窓口を設け運用すると同時に、通報者の地位や権利を保護しています。

原則3　適切な情報開示と透明性の確保
当社は、全てのステークホルダーから正しく理解され、評価され、信頼される企業になるため、法令や規則、IRポリシーに従って情報開示を行います。法令や規則に該当しない事柄であっても、投資判断に影響を与える情報については積極的かつ継続的に開示を行います。
(1)非財務情報
読み手にとって分かりやすく、有用な情報になるように配慮し、以下の項目を開示します。
- 経営理念及び経営戦略
- コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方と基本方針
- 取締役・上級執行役員の報酬に関する方針と手続き
- 取締役・監査役候補者の指名に関する方針と手続き、指名理由

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

原則4　取締役会等の責務
当社の取締役会は、継続的な成長と企業価値の向上を促すとともに、取締役の職務執行を監視監督し、規律ある経営体制を確保し、株主に対する受託者責任・説明責任を果たします。また、取締役会に加えて監査役会を設置し、各監査役が取締役の職務執行を監査し、独立性の高い監

査役会が、会計監査人と協働することとにより、監査体制をより強固かつ実効的なものとしております。
（1）取締役会の役割と責務
取締役会は、独立した立場から大局的に判断し、新しい価値の創造（イノベーション）を起こす役割を担っていると考えます。
客観的かつ長期的な展望で、重要な経営方針・戦略の策定及び決定、業務執行の監督を行います。
（2）取締役会のメンバー構成
取締役会は半数以上の独立役員で構成します。また、経歴、ジェンダー、国籍等の異なるメンバーで構成し、取締役会のダイバーシティを積極的に進めます。
（3）業務執行と監督の明確な分離
経営の透明性及び業務執行と監督の分離を確保するため、執行役員制度を導入しています。執行役員は取締役会から委譲された権限に基づき組織運営を行います。上級執行役員等で構成される経営委員会では、業務の執行状況と課題の検証、重要案件の審議を行っています。
「コミットメント&アカウンタビリティー」の考え方に基づき、執行役員は取締役会に、取締役会は株主に達成すべき目標をコミットし、結果責任を果たします。取締役会は目標達成プロセスをマネジメントします。
（4）監査役会の役割と責務
監査役会の最大の役割は経営陣が企業価値を毀損する恐れのある経営判断をするときに、適切なタイミングで牽制機能を果たすことにあります。
（5）監査役会のメンバー構成
監査役会は半数以上の社外監査役から構成し、それぞれの監査役は財務・会計・法律等の専門的な知識と経験を持ち、株主からの付託に強い意志を持って応えることができる候補者を監査役会の同意を経て取締役会が推薦します。
（6）監査役の監査
違法性の観点からだけでなく、妥当性の観点からも監査を行います。常勤監査役からの情報収集、ヒアリング等の監査手続きを通じて取締役会に上程されない事案についても監査機能が発揮できる体制を整えます。
（7）アドバイザリーボードの設置
社外取締役を含む取締役で構成する任意の諮問委員会、アドバイザリーボードを設置し、客観的な立場から後継者対策を含む取締役候補者の指名と経営陣の報酬を議論しています。
（8）有効性の確保
このガバナンス体制を有効に機能させるため、経営陣は社外取締役・社外監査役の精神的な独立性と経済的な独立性を確保します。

原則5 株主との対話
　当社は、中長期的な視点を持ち、受託者責任を適切に果たす株主・投資家との対話は、対話そのものに価値があると考えています。従って、株主・投資家との対話を合理的な範囲で積極的に行う方針です。
（1）インサイダー情報管理を徹底します。
（2）個別面談のほか、決算情報や経営戦略に関する説明会を行います。
（3）目標とする経営指標を達成するための戦略を分かりやすく説明します。
（4）対話を通じて把握した株主・投資家の意見、懸念点については、IR部門が定期的に取締役会に報告し、適切に対応します。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】更新

＜補充原則1－2－4　株主総会における議決権の電子行使のための環境作り、招集通知の英訳＞
当社は議決権電子行使プラットフォーム及び株主名簿管理人の運営する議決権行使ウェブサイトでの議決権の電子行使を可能にし、議決権を適切に行使できる環境整備に努めています。招集通知の英訳については、スケジュールと内容の正確性担保の問題があるため実施しておりませんが、今後につきましては、議決権行使状況及び機関投資家や海外投資家の比率などの動向をみて、必要だと判断した場合は採用する考えです 。

＜補充原則4－8－1　独立社外取締役のみを構成員とする情報交換・認識共有にための会合の開催等＞
当社の取締役は6名中4名が独立社外取締役であり、それぞれが一般株主の代表として経営の監視機能を果たすに足る能力、経験、知識を有しております。各取締役は取締役会において積極的に議論に参加し、活発な意見交換を通じて、その責務を十分果たしていると考えておりますので、独立社外取締役のみを構成員とする会合を開催する予定はありません。ただし、社外取締役から開催の要望があった場合にはこれを妨げるものではありません。

＜補充原則4－8－2　独立社外取締役と経営陣との連絡・調整及び監査役会との連携に係る体制整備＞
社外取締役は、取締役会において積極的に議論に参加し、活発な意見交換を行っており、また、必要に応じて経営陣や監査役と話合いの機会を持つなど、連携が十分図れていると考えているため、「筆頭独立社外取締役」を置く予定はありません。

＜原則4－14　取締役・監査役のトレーニング＞
社外取締役に対しては、就任時に当社グループの事業、財務、組織等の基本的な情報を提供し、その後、経営判断に必要な情報を随時提供しております。尚、各取締役・各監査役はその能力、経験及び知識が職務を遂行するにふさわしいかどうかを判断したうえで指名し、株主総会の承認を得たものであり、費用支援を必要とするトレーニング機会の提供・斡旋の必要はないと考えています。

＜補充原則4－14－2　取締役・監査役に対するトレーニングの方針＞
各取締役・各監査役はその能力、経験及び知識が職務を遂行するにふさわしいかどうかを判断したうえで指名し、株主総会の承認を得たものであり、取締役・監査役に対する定期的なトレーニングを行う必要はないと考えているため、方針を定める予定はありません。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】更新

＜原則1－4　いわゆる政策保有株式＞
政策保有株式につきましては、保有状況を有価証券報告書で開示しておりますが、毎期、保有の是非を検討し、企業価値の向上につながらないものについては株価の動向をみながら売却を進めます。
議決権につきましては、発行会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながるかどうかを判断基準として、適切に行使します。

＜原則1－7　関連当事者間の取引＞
取締役の競業取引、会社と取締役間の取引及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すべき事項と定めております。会社及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。

＜原則3－1　情報開示の充実＞
当社は、全てのステークホルダーから正しく理解され、評価され、信頼される企業になるため、法令や規則、当社のIRポリシーに従って情報開示を行います。法令や規則に該当しない事柄であっても、投資判断に影響を与える情報については積極的かつ継続的に開示を

行います。

（1）経営理念及び経営戦略
当社HPに掲載しております。
経営理念： http://www.calbee.co.jp/company/rinen.php
経営戦略： http://www.calbee.co.jp/ir/management_policy.php
（2）当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針及び当社のコーポレートガバナンス・コード
当社HP及び本報告書に掲載しております。
基本的な考え方と基本方針： http://www.calbee.co.jp/csr/management/index.php
当社のコーポレートガバナンス・コード： http://www.calbee.co.jp/csr/management/governance_code.php
（3）取締役・上級執行役員の報酬に関する方針と手続き
当社HP及び本報告書に掲載しております。
http://www.calbee.co.jp/csr/management/index.php
（4）取締役・監査役候補の指名に関する方針と手続
当社HP及び本報告書に掲載しております。
http://www.calbee.co.jp/csr/management/index.php
（5）取締役・監査役候補の指名を行う際の選任・指名についての説明
当社では、株主総会招集通知において、取締役・監査役の選任議案の上程時に個々の指名理由を開示しております。
http://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2015/66_tsuchi.pdf

＜補充原則4－1－1　取締役会の役割、経営陣に対する委任の範囲の明確化＞
取締役会は独立した立場から大局的に判断し、新しい価値の創造（イノベーション）を起こす役割を担い、客観的かつ長期的な展望で、
重要な経営方針・戦略の策定及び決定、業務遂行の監督を行います。
また、経営の透明性と業務執行と監督の分離を確保するため、執行役員制度を導入しています。執行役員は取締役会から委譲された
権限に基づき組織運営を行います。
上級執行役員等で構成される経営委員会では、業務の執行状況と課題の検証、重要案件の審議を行っています。
「コミットメント＆アカウンタビリティー」の考え方に基づき、執行役員は取締役会に、取締役会は株主に達成すべき目標をコミットし、
結果責任を果たします。取締役会は目標達成プロセスをマネジメントします。

＜原則4－8　独立社外取締役の有効な活用＞
当社の取締役会は、半数以上を独立性のある社外取締役で構成します。現在、取締役6名のうち独立社外取締役は4名であります。
独立社外取締役は、取締役の職務を遂行するにふさわしい豊富な能力、経験及び知識を当社経営全般に活かすとともに、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。

＜原則4－9　独立社外取締役の独立性判断基準及び資質＞
取締役会は独立した立場から大局的に判断し、新しい価値の創造（イノベーション）を起こす役割を担っていると考えます。
客観的かつ長期的な展望で、重要な経営方針・戦略の策定及び決定、業務遂行の監督を行うために、多様な経歴・経験・属性をもつ
精神的にも経済的にも独立した社外取締役を指名してまいります。その上で、独立社外取締役の指名にあたっては、東京証券取引所が
定める独立性基準に基づき指名してまいります。

＜補充原則4－11－1　取締役会全体の多様性および規模に関する考え方と手続き＞
取締役会は半数以上の独立役員で構成します。経歴、ジェンダー、国籍等の異なるメンバーで構成し、取締役会のダイバーシティを
積極的に進めます。食品産業、一般産業、アカデミズム、ジャーナリズムなど、多様な専門分野、バックグラウンドを持つ候補者をバランス
よく組み合わせることを方針にしています。
また、社外取締役を含む取締役で構成する任意の諮問委員会であるアドバイザリーボードを設置し、客観的な立場から取締役候補者の
指名と経営陣の報酬を検討しています。

＜補充原則4－11－2　取締役および監査役の兼任＞
取締役・監査役は、その能力、経験及び知識が職務を遂行するにふさわしいかどうかを判断したうえで指名するものであります。
兼職先の数についても、当社取締役としての職務遂行に支障がないことを確認したうえで、候補者として選定しております。
取締役の主な兼任状況については株主総会招集通知、有価証券報告書等で開示しています。

＜補充原則4－11－3　取締役会全体の実効性に関する分析と評価＞
社内を含む全取締役による締役会の実効性評価を年一回実施しています。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できたか、
独立した立場から経営陣に対しての監督機能を果たせたかという観点を中心に、各取締役へのヒアリングを行い、その結果を分析し、取締役会
機能のさらなる向上につなげます。
2015年度に実施した自己評価の概要は以下の通りです。
・ 取締役会ではビジョンが明示された上で、議題は決議事項、報告事項に限定されず設定され、意思決定に必要な情報提供が行われている
・ 社外取締役からは、それぞれの経験及び見識に基づいた客観的な立場からの活発な質問、忌憚のない意見表明が行われ、社内・社外取締役
のみならず、監査役も加わっての建設的な議論の場となっている
・ 否決や差し戻される議案もあり、適切に管理監督機能が果たされている
・ 今後の課題としては、議長を独立社外取締役とすることの検討、後継者指名に関する議論の充実、ブランド価値向上の観点からの意思決定
の必要性、第三者による取締役会の実効性評価の検討が挙げられます。

＜補充原則4－14－2　取締役・監査役に対するトレーニングの方針＞
各取締役・各監査役はその能力、経験及び知識が職務を遂行するにふさわしいかどうかを判断した上で指名し、株主総会の承認を得たもの
であり、‘いわゆる’トレーニングを行う必要はないと考えているため、方針を定める予定はありません。ただし、社外取締役・社外監査役に
対しては、就任時においてビジョン、経営戦略や事業内容についての詳細な説明を行い、必要に応じて工場・事業所の見学等の機会を設けて
います。取締役会では、決議事項、報告事項に直接かかわる情報だけでなく、意思決定する上で必要と思われる情報提供を行っています。

＜原則5－1　株主との建設的な対話に関する方針＞
当社は、中長期的な視点を持ち、受託者責任を適切に果たす株主・投資家との対話は、対話そのものに価値があると考えています。
従って、株主・投資家との対話を合理的な範囲で積極的に行う方針です。
・ インサイダー情報管理を徹底します。
・ 個別面談のほか、決算情報や経営戦略に関する説明会を行います。
・ 目標とする経営指標を達成するための戦略を分かりやすく説明します。
・ 対話を通じて把握した株主・投資家の意見、懸念点については、IR部門が定期的に取締役会に報告し、適切に対応します。

2. 資本構成

外国人株式保有比率　30%以上

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.	26,800,000	20.05
一般社団法人幹の会	23,330,000	17.45
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,393,700	2.54
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,387,800	2.53
カルビー従業員持株会	2,721,636	2.04
THE BANK OF NEW YORK, NON-TREATY JASDEC ACCOUNT	2,611,185	1.95
鳥越製粉株式会社	1,936,000	1.45
JP MORGAN CHASE BANK	1,749,319	1.31
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	1,498,086	1.12
BNP PARIBAS SEC SERVICES LUXEMBOURG/ JASDEC/ ABERDEEN GLOBAL CLIENT ASSETS	1,207,600	0.90

支配株主(親会社を除く)の有無　―――

親会社の有無　なし

補足説明

―――

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分　東京 第一部

決算期　3 月

業種　食料品

直前事業年度末における(連結)従業員数　1000人以上

直前事業年度における(連結)売上高　1000億円以上1兆円未満

直前事業年度末における連結子会社数　10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

該当事項はありません。

Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	13 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長（社長を兼任している場合を除く）
取締役の人数	6 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	4 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
茂木 友三郎	他の会社の出身者											
川村　隆	他の会社の出身者											
高原　豪久	他の会社の出身者											
福島　敦子	その他											

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
茂木 友三郎	○	当社の独立役員に指定しています。	キッコーマン株式会社取締役名誉会長を務めまた多岐にわたる会社の取締役、監査役を務めており、その経歴を通じて培われた経営者としての知識・経験を当社経営全般に活かしていただくため。
川村　隆	○	当社の独立役員に指定しています。	株式会社日立製作所で代表執行役 執行役会長兼執行役社長を歴任し、経営者としての知識・経験を当社経営全般に活かしていただくため。
高原　豪久	○	当社の独立役員に指定しています。	ユニ・チャーム株式会社で代表取締役社長執行役員を務め、グローバル展開を牽引された知識・経験を当社経営全般に活かしていただくため。
福島　敦子	○	当社の独立役員に指定しています。	ジャーナリストとして長年の経験を有しており社会、経済、環境、消費者等、幅広い、かつ

			客観的な視点を当社経営全般に活かしていただくため。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	なし

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	4 名
監査役の人数	4 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役が、監査契約を締結している新日本有限責任監査法人から年間会計監査計画の提出・会計監査実施結果の報告を受けるほか、適宜、会計監査人による監査に立ち会うとともに、会計監査人と定期的な情報交換や意見交換を行う等、緊密な相互連携をとっております。
常勤監査役が各事業所の内部監査時の報告会に立ち会い、情報共有を行っております。
監査役が立ち会うことができなかった事業所の内部監査内容については月に一度、内部監査室から実施状況表に基づき、報告を行っております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)											
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
石田　正	他の会社の出身者													
谷津 朋美	弁護士										○			
近藤 章	他の会社の出身者													

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　上場会社の親会社の監査役
e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
石田　正	○	当社の独立役員に指定しています。	公認会計士として極めて高度な専門知識を有し、事業会社の取締役や監査役、および日本CFO協会の主任研究委員を務めるなど幅広い実務経験からその知識・経験を当社監査に活かしていただくため。
谷津 朋美	○	当社の独立役員に指定しています。	弁護士実務を通じて培われた豊富な経験や他社の社外監査役として選任された実績

			から、その知識・経験を当社監査に活かしていただくため。
近藤 章	○	当社の独立役員に指定しています。	多岐にわたる会社の取締役など要職を歴任され、その経歴を通じて培われた豊富な知識・経験を当社経営に活かしていただくため。

【独立役員関係】

独立役員の人数　7 名

その他独立役員に関する事項

―

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況　業績連動型報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入

該当項目に関する補足説明

定額報酬とは別に連結業績を勘案して、賞与を支給しております。

ストックオプションの付与対象者　社内取締役、従業員、子会社の取締役

該当項目に関する補足説明

―

【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況　一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

有価証券報告書により連結報酬等の総額が1億円以上であるものに限定して開示しております。
代表取締役会長兼CEO 松本 晃　169百万円
代表取締役社長兼COO 伊藤 秀二 169百万円

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無　あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社の役員報酬は、職務執行の対価としての基本報酬、当該事業年度の業績に連動した役員賞与、在任期間中の業績に連動した役員退職慰労金、およびストックオプションの権利付与によって構成され、いずれも株主総会の承認を経て決定しております。
尚、社内取締役及び社外取締役の別に各々の総額を開示しております。
平成27年3月期
取締役 2名 338百万円（社外取締役を除く。）
監査役 1名 32百万円（社外監査役を除く。）
社外役員 9名 133百万円

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

取締役会の事務局である株式課が取締役会等重要な会議体の開催に先立ち、審議・説明資料を事前提示するとともに、必要に応じて議案についての事前説明を行っております。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）更新

（取締役会・役員体制）
取締役会は独立性の高い社外取締役4名を含む計6名（うち女性1名）体制で、経歴、ジェンダー、国籍等の異なるメンバーで構成されています。原則として毎月1回定期開催し、法定事項の決議のみならず、継続的な成長と企業価値の向上につながる重要な経営方針・戦略の策定および決定、業務執行の監督等を行っています。社外取締役は経営者としての豊富な経験や高い見識を持ち、客観的かつ長期的な展望で重要な意思決定をするとともに独立した立場からの監督機能として役割を果たしています。
2014年度において、全取締役の取締役会への出席率は85%でした。

また、業務執行は、執行役員23名（うち女性5名）を選任し権限委譲した組織運営を行い、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づくりを推進しています。
尚、執行役員のうち、特に委嘱される業務が重要かつ広範にわたり、従業員身分を有しない執行役員を上級執行役員としています。
また当社はダイバーシティ推進を経営戦略の一つとして掲げ、多様な人材が活躍できる企業を目指しています。「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」というトップの強いメッセージのもと、その第一歩として「女性の活躍推進」に取り組んでおり、2020年女性管理職比率30%を目標にしています。
・取締役（6名） 男性5名、女性1名（2015年10月1日現在）
・執行役員（取締役を兼務していない者）（21名） 男性16名、女性5名（2015年6月25日現在）

（アドバイザリーボード）
原則として年4回、社外取締役4名を含む6名を定例メンバーとしてアドバイザリーボードを開催し、報酬および指名について検討を行っています。尚、監査役会の代表として常勤監査役の一人がオブザーバーとして出席しています。

（監査役会・監査役）
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。監査役会は、社外監査役3名を含む計4名体制で財務・会計・法律等の専門的な知識と経験を持つメンバーで構成されています。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。

（経営委員会）
原則として毎月1回以上、上級執行役員8名と主要子会社社長2名及び経営企画・IR本部長の計11名を定例メンバーとして経営委員会を開催し、業務執行の状況と課題の検証、重要案件の事前討議等を行っています。

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

固定報酬　約50%	
基本報酬）	職務執行の対価として定額支給される金銭報酬 （注）1
変動報酬　約50%	
賞与）	当該事業年度の業績に連動して支給される金銭報酬 （注）2
退職慰労金）	在任期間中の業績に連動して、退任時に支給される金銭報酬
ストックオプション）	業績に連動して付与される新株予約権（株式報酬） （注）3
業績連動型株式報酬）	各事業年度の業績に連動して、退任時に交付される株式報酬 （注）4

（注）1 取締役の基本報酬は、株主総会で決議された年額報酬枠の範囲内で支払われております。
（注）2 各事業年度の連結経常利益に対する1.5%を上限に設けております。
（注）3 2010年以降、付与をおこなっておりません。
（注）4 2015年3月期から2017年3月期までの3年間において業績目標を達成した事業年度を対象に、連結当期純利益目標の1%を上限に付与されます。

（報酬決定プロセス）
経営の透明性を高めるため、取締役に対しては、アドバイザリーボードでの検討、取締役会の決議および株主総会の承認を経て支給しております。上級執行役員に対しては、アドバイザリーボードでの検討、取締役会の決議を経て、支給しております。

（監査役報酬）
監査役の報酬制度は、独立した立場からの監督機能を高めるため、非常勤監査役に対しては基本（固定）報酬のみを支給しております。常勤監査役に対しては、職務の対価として基本報酬に加え、退職慰労金を支給しております。基本報酬については株主総会で決議された年額報酬枠の範囲内で監査役の協議により決定しております。退職慰労金については株主総会での承認を経て、支給しております。

固定報酬	
基本報酬）	職務執行の対価として定額支給される金銭報酬
変動報酬	
賞与）	なし
退職慰労金）	常勤監査役の職務執行の対価として退任時に支給される金銭報酬
ストックオプション）	なし
業績連動型株式報酬）	なし

（取締役・監査役の指名）
当社の取締役会は半数以上を独立役員で構成し、継続的な成長と企業価値の向上を促すとともに、取締役の職務執行を監視監督し、規律ある経営体制を確保し、株主に対する受託者責任・説明責任を果たします。
そのために社外取締役候補者の指名においては、アドバイザリーボードでの検討を経て、多様な経歴と背景をもつ候補者をバランスよく取締役会が推薦し、株主総会の承認を経て決定しております。なお、独立性の判定にあたっては、東京証券取引所が定める独立性基準に基づき判定しております。

監査役会の最大の役割は経営陣が企業価値を毀損する恐れのある経営判断をするときに、適切なタイミングで牽制機能を果たすことにあります。当社の監査役会は半数以上の社外監査役から構成し、それぞれの監査役は財務・会計・法律等の専門的な知識と経験を持ち、株主からの付託に強い意志を持って応えることができる候補者を監査役会の同意を経て取締役会が推薦し、株主総会の承認を経て決定しております。尚、独立性の判定にあたっては、東京証券取引所が定める独立性基準に基づき判定しております。

（業務執行・監視及び内部統制の仕組み）
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・ガバナンス体制を構築しております。

（内部監査及び監査役監査）
監査役の監査については、監査役自身が積極的に取締役会や各種経営会議に参加し、取締役及び執行役員の業務執行に問題がないかを

監査・監督するように努めております。また、グループ会社への監査も、各社の監査役並びに当社の内部監査室とも連携しつつ計画的に実施しております。
監査役会の構成につきましては、監査役が4名、うち3名は社外監査役（うち社外監査役2名は公認会計士であり、豊富な経験と専門知識から財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております）であります。また、当社が監査契約を締結している新日本有限責任監査法人から年間会計監査計画の提出・会計監査実施結果の報告を受けるほか、適宜、会計監査人による監査に立ち会うとともに、会計監査人と定期的な情報交換や意見交換を行う等、緊密な相互連携をとっております。
内部監査については、内部監査機関として内部監査室を設置し、年間の業務監査計画に基づいて、当社及びグループ各社に対してきめ細かく監査を実施する体制を取っております。また、内部監査の結果について会計監査人と定期的に意見交換を行っております。

（会計監査）
(a) 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
所属する監査法人名
新日本有限責任監査法人
公認会計士の氏名等
指定有限責任社員 業務執行社員 木村 修、指定有限責任社員 業務執行社員 清本 雅哉
（注）1　継続監査年数については、全員7年以内であるため、記載を省略しております。
（注）2　第1四半期の四半期レビューは、木村修氏が業務を執行しております。

(b) 監査業務に係る補助者の構成
公認会計士 18名
その他 21名
（注） その他は公認会計士試験合格者等であります。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は独立性の高い社外取締役4名と社内取締役2名の計6名で構成される取締役会と、監査役・監査役会による経営の監督・監視機能を有するコーポレートガバナンス体制が適切であると考えております。加えて、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。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	法令より5営業日早く発送しています。
集中日を回避した株主総会の設定	集中日を回避して設定しています。
電磁的方法による議決権の行使	当社の指定する議決権行使サイトにて、インターネットによる議決権行使を受付しております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム（ICJ）に参加しております。
その他	招集通知発送の1週間前に当社ホームページ上に掲載しております。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	ホームページ上で公開しております。（2011年３月より）	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎に決算説明会（第１四半期、第３四半期は電話会議）を開催します。	あり
IR資料のホームページ掲載	IRサイト（個人投資家向けサイトを含む）を開設し、IR資料を自社ホームページに掲載しております。	
IRに関する部署（担当者）の設置	経営企画・IR本部を設置し、IR活動を行っております。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	カルビーグループビジョンにおいて「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」ことを目指しております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	環境保全活動については、環境対策部が中心となって地域との共生やCO2削減、省エネルギー活動を推進しております。また、社会貢献活動は社会貢献委員会が中心となって、地域社会活動や被災者への救援活動に積極的に取り組んでおります。 活動の内容は、「社会・環境報告書」に記載し、ステークホルダーに対して定期的に報告を行っております。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	IR情報開示方針を定め、適時適切な情報開示を行っております。
その他	ダイバーシティの推進 「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」という確固たる信念のもと、性別のみならず国籍、年齢、障がいの有無などの垣根を越えた多様性のある企業を目指しており、これが会社が成長するための原動力につながるものと考えております。 2015年３月には、昨年に引き続き、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「なでしこ銘柄2015」に女性活躍推進企業として選定され、経済産業省がダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業を表彰する「ダイバーシティ経営企業100選」とのダブル受賞となりました。現在最も力を入れている女性の活躍に関しては、女性管理職の比率が4年前と比べて3倍以上になりました。 また、取締役１名（2015年10月１日現在）、執行役員に5名（2015年４月1日現在）の女性を登用したほか、昨年には初の女性工場長が誕生しております。 目下の目標は、2020年女性管理職比率30%としております。最終的には管理職と全従業員のそれぞれの男女比率が同じになることを目標としています。 ・日本国内のカルビー単体の女性社員比率：36.1%（2015年４月１日現在） ・日本国内のカルビー単体の女性管理職比率：19.8%（2015年４月１日現在） ※女性管理職比率は、課長・部長・本部長執行役員の管理職全体に占める女性比率

Ⅳ内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

（内部統制システムに関する基本的な考え方）
内部統制は、基本的に、企業の4つの目的（業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守、資産の保全）の達成のために企業内のすべての者によって遂行されるプロセスであると認識しております。

（内部統制システムの整備状況）
金融商品取引法の施行に伴う「財務報告に係る内部統制報告書」に対応するため、「内部統制委員会」を設置し、内部統制の構築、評価を進めております。また、当社は会社法に基づく「内部統制システムの基本方針」を取締役会において決議しております。その内容は以下の通りとなっております。
(a)取締役及び使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保する体制
・取締役及び使用人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、COO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およびリスクの最小化を実施しております。又、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します。コンプライアンス・リスク諮問委員会は、COO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います。
・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しています。
・倫理・リスク管理部はコンプライアンスおよ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ています。
・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、取締役及び使用人のコンプライアンス意識の維持・向上を図っています。
・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しております。

(b) 取締役の職務執行に係る情報の保存およ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、管理を行っております。
・取締役、監査役及びそれらに指名された使用人はいつでも上記の情報を閲覧できます。

(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、必要に応じて報告を取締役会に行っております。
・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しております。

(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および監督機能と執行役員による業務執行機能とを分離しております。
・経営委員会を設置し、重要案件につき執行役員およ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しております。
・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ています。

(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しています。
・関係会社管理規程を制定し、グループ会社からの重要な情報が伝達される体制を確保しています。
・内部監査部門により、グループ全体の事業活動に対するモニタリングを実施しています。
・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、業務の適正な執行を行うよう指導しています。

(f) 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項及びその使用人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使用人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、配置します。
・監査役を補助すべき使用人の任命、評価、異動および懲戒は監査役の意見を徴してこれを尊重します。
・監査役の職務を補助すべき使用人は、監査役の指揮命令に従います。

(g) 取締役および使用人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および使用人は、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および結果について監査役に報告します。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ます。
・当社及び子会社の取締役、使用人並びに子会社の監査役が、当社又は子会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見し、又はその報告を受けた場合には、直ちに監査役へ報告します。
・取締役は、監査役に報告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使用人に周知徹底します。
・監査役は、代表取締役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、執行役員および使用人に対して報告を求めることができます。
・監査役は、取締役会だけではなく、経営委員会その他の重要な会議に参加することができます。

(h) その他監査役の監査が実効的に行な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ます。
・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します。
・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します。
・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ています。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社グループは、「内部統制システムの基本方針」「カルビーグループ行動規範」ならびに「危機管理規程」に基づき、反社会的勢力や団体に対し、一切の関係を遮断することを役員・従業員に徹底しております。また、新規取引先との契約締結にあたってはこの旨を明記し、既取引先

についても覚書の締結を実施しております。あわせて各事業所には不当要求防止責任者を選任し、速やかに警察や顧問弁護士、関係行政等と連携を取る体制を強固にしております。

Vその他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

―――

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制は、下記の通りであります。

1. 適時開示に係る当社の基本姿勢
当社は、株主、投資家の皆様から正しく理解され、評価され、信頼される企業となるため、東京証券取引所の適時開示規則、社内規程（インサイダー取引防止規程等）に従い、公平かつタイムリーな情報開示を積極的に行う方針です。

2. 適時開示に係る社内体制
当社は広報部を責任部署として以下の体制により情報開示を行っております。
(a)発生事実に関する情報
未公表の重要事実（またはその可能性のある事実を含む）を知った全てのカルビーグループ役職員は、情報管理担当者に報告します。情報管理担当者から報告を受けた情報管理責任者は、情報管理担当者及び広報部長と、開示内容、公表時期を決定します。広報部は、直ちに資料を作成し、情報取扱責任者の承認を経て開示を行います。重要事実のうち、法律に定めのあるもの、その他重要なもので取締役会の決議が必要なものについては取締役会決議を経て開示を行います。

(b)決定事実に関する手続き
広報部はあらかじめ取締役会の付議事項を入手し、適時開示の対象となる重要事実の有無を確認します。該当事実があれば、会議終了後、直ちに資料を作成し、速やかに開示します。

(c)決算に関する手続き
連結経理課が中心となり、決算開示資料（決算短信、四半期決算短信）を作成し、取締役会の承認を得た後、開示を行います。

3. 適時開示体制を対象としたモニタリングの整備
内部統制セルフアセスメントや内部監査を定期的に実施することにより、情報開示内容の適正性の確保に努めています。

