掘りだそう、自然の力。
Calbee

第67回 定時株主総会招集ご通知

開催情報

開催日時

平成28年6月22日(水曜日)
午前10時(受付開始9時)

開催場所

東京都港区赤坂1-12-33
ANAインターコンチネンタルホテル東京
地下1階　ボールルーム「プロミネンス」

議決権行使について

株主総会に当日ご出席いただけない場合は、同封の議決権行使書のご返送又はインターネットにより、議決権を行使下さいますようお願い申し上げます。
行使期限：平成28年6月21日(火曜日)午後5時

目次

株主総会招集ご通知 1
株主総会参考書類 4
議案及び参考事項
第1号議案 剰余金の配当の件
第2号議案 取締役7名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件
第4号議案 補欠監査役1名選任の件
第5号議案 会計監査人選任の件
第6号議案 役員賞与支給の件
第7号議案 退任監査役への退職慰労金贈呈の件
事業報告 13
連結計算書類 34
計算書類 37
監査報告書 40
ご参考 43

カルビー株式会社
証券コード：2229

株主の皆様へ

“おいしさ”を日本へ、世界へ。
カルビーは、更なる飛躍に挑みます。

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

ここに、第67回定時株主総会招集ご通知をお届けさせていただきます。何卒、ご高覧いただきたくお願い申し上げます。

当社グループは、株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様によるご支援のおかげをもちまして、上場から5年を迎えることができました。また、平成27年度も引き続きイノベーションとコスト・リダクションを経営の二本柱とする事業活動を推進し、過去最高の売上と利益を達成することができました。

今後も、継続的成長と高収益体質の実現を目指して、皆様のご期待にお応えできますように、革新を続けてまいります。

株主の皆様におかれましては、今後も一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

平成28年5月31日



代表取締役会長 兼 CEO
松本　晃



代表取締役社長 兼 COO
伊藤 秀二

カルビーグループ企業理念

私たちは、自然の恵みを大切に活かし、
おいしさと楽しさを創造して、
人々の健やかなくらしに貢献します。

カルビーグループビジョン

顧客・取引先から、次に従業員とその家族から、
そしてコミュニティから、最後に株主から
尊敬され、賞賛され、そして愛される会社になる

第67回 定時株主総会招集ご通知

証券コード：2229 平成28年5月31日
カルビー株式会社

日　時

平成28年6月22日（水曜日）午前10時
（受付開始時刻は、午前9時です。開会間際は受付が大変混雑いたしますので、お早目のご来場をお願い申し上げます。）

場　所

東京都港区赤坂1-12-33
ANAインターコンチネンタルホテル東京　地下1階
ボールルーム「プロミネンス」
＊開催場所が前年とは異なっておりますので、お間違いのないようご注意下さい。
＊ご来場の際は、末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。
＊当日ご出席願えない場合は、後述の株主総会参考書類をご検討のうえ、平成28年6月21日（火曜日）午後5時までに3頁のご案内にしたがって郵送または電磁的方法（インターネット等）により、議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。なお、議決権行使書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使を有効とさせていただきます。

会議の目的事項

報告事項　1.第67期（平成27年4月1日から平成28年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2.第67期（平成27年4月1日から平成28年3月31日まで）計算書類の内容報告の件

決議事項
第1号議案　剰余金の配当の件
第2号議案　取締役7名選任の件
第3号議案　監査役1名選任の件
第4号議案　補欠監査役1名選任の件
第5号議案　会計監査人選任の件
第6号議案　役員賞与支給の件
第7号議案　退任監査役への退職慰労金贈呈の件

以上

その他本招集ご通知に関する事項

インターネットによる開示について
監査役及び会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類は、本招集ご通知に記載の各書類と、当社ホームページに掲載の「連結注記表」及び「個別注記表」とで構成されております。
本招集ご通知の添付書類のうち、次の事項につきましては法令及び当社定款第15条に基づき、インターネット上の当社ホームページ(http://www.calbee.co.jp/ir/meeting.php)に掲載しておりますので、本招集ご通知には掲載しておりません。
①事業報告のうち「業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況」　②連結計算書類のうち「連結注記表」　③計算書類のうち「個別注記表」

◎代理人により議決権を行使される場合は、議決権を有する他の株主の方1名のみを代理人として株主総会にご出席いただけます。その際には、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますのでご了承下さい。当社株主の方以外は会場にご入場いただけませんのでご注意下さい。
◎株主総会参考書類ならびに事業報告、計算書類及び連結計算書類の内容に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ホームページ(http://www.calbee.co.jp/ir/meeting.php)に掲載させていただきます。
◎会場が満席となった場合は、別会場をご案内させていただきますので、あらかじめご了承下さい。
◎当社グループ製品試食会は実施いたしませんので、ご了承下さい。
◎当日はノーネクタイのクールビズスタイルにて開催させていただきますので、ご了承下さい。

株主総会にご出席いただく場合



株主総会　平成28年6月22日（水曜日）

開催日時　午前10時（受付開始9時）

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出下さい。
また、資源節約のため、この「招集ご通知」をお持ち下さいますようお願い申し上げます。

当日株主総会にご出席いただけない場合



郵送による議決権行使

行使期限　平成28年6月21日（火曜日）午後5時到着分まで

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



インターネットによる議決権行使

行使期限：平成28年6月21日（火曜日）午後5時まで

パーソナルコンピュータや携帯端末から当社株主名簿管理人が運営する議決権行使サイト（http://www.evote.jp/）にアクセスし、同封の議決権行使書用紙に記載の議決権行使コード及びパスワードをご入力のうえ、画面の案内に従って、上記行使期限までに賛否をご登録下さい。
なお、セキュリティ確保のため、システム上の制約があります。詳細につきましては、下記のお問合せ先にご照会ください。

インターネットによる議決権行使についてのお問合せ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
電話0120－173－027（受付時間 午前9時～午後9時）

注意事項
- ●インターネットによる議決権行使が複数回なされた場合は、最後のものを有効な議決権行使といたします。
- ●郵送による議決権行使とインターネットによる議決権行使が重複してなされた場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使といたします。
- ●議決権行使サイトをご利用いただく際のプロバイダへの接続料金及び通信事業者への通信料金等は、株主の皆様のご負担となります。

機関投資家向け「議決権電子行使プラットフォーム」の利用について
機関投資家の皆様につきましては、株式会社ICJに事前に申し込まれた場合には、同社が運営する「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただくことができます。

議案及び参考事項

第1号議案　剰余金の配当の件

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題のひとつとして認識しており、収益性の向上や財務体質の強化を図りながら、連結業績の向上に応じて、継続的かつ発展的な利益還元を実施していくことを基本方針としております。

当期期末配当につきましては、継続的かつ発展的な配当を基本にしつつ、連結業績や財務状況等を総合的に勘案して、次のとおりとさせていただきたいと存じます。

① 配当財産の種類	金銭
② 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額	当社普通株式1株当たり …… 35円 総額…… 4,681,913,880円
③ 剰余金の配当が効力を生じる日	平成28年6月23日(木曜日)

第2号議案　取締役7名選任の件

取締役6名全員が任期満了となりますので、新任候補1名を含む取締役７名の選任をお願いするものであります。
取締役候補者は次のとおりであります。

ご参考：取締役候補者一覧

候補者番号	氏名	現在の当社における地位・担当	候補者属性
1	松本　晃	代表取締役会長兼CEO	
2	伊藤　秀二	代表取締役社長兼COO	
3	茂木　友三郎	社外取締役	社外取締役　独立役員
4	川村　隆	社外取締役	社外取締役　独立役員
5	高原　豪久	社外取締役	社外取締役　独立役員
6	福島　敦子	社外取締役	社外取締役　独立役員
7	キャティー・ラム Katty Lam	－	社外取締役　新任候補者

1. 松本（まつもと） 晃（あきら） （昭和22年7月20日生）



所有する当社の株式数
40,000株

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

昭和47年	4月	伊藤忠商事㈱入社
昭和61年	11月	センチュリーメディカル㈱出向
		取締役　営業本部長
平成　5年	1月	ジョンソン・エンド・ジョンソン　メディカル㈱
		（現ジョンソン・エンド・ジョンソン㈱）
		代表取締役プレジデント　エチコンエンドサージェリー事業本部長
平成11年	1月	同社代表取締役社長
平成20年	1月	同社最高顧問
平成20年	4月	当社顧問
平成20年	6月	当社取締役
平成21年	6月	当社代表取締役会長兼CEO（現任）
平成26年	12月	前田工繊㈱取締役（現任）

■取締役候補者の選任理由

長年にわたる経営者としての経験と実績を有していることなどから、平成20年に当社取締役として招聘しました。平成21年には代表取締役会長兼CEOに就任し、継続的成長と高収益体質の実現を目指したグループ経営を推進してまいりました。

その経験や知見を活かすことにより、取締役会の意思決定および監督機能の実効性強化が期待できるため、取締役候補者としました。

なお、同氏の当社取締役在任期間は本総会終結の時をもって8年になります。

2. 伊藤（いとう） 秀二（しゅうじ） （昭和32年2月25日生）



所有する当社の株式数
72,000株

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

昭和54年	3月	当社入社
平成13年	7月	当社執行役員　東日本カンパニーCOO
平成16年	6月	当社取締役執行役員　じゃがりこカンパニーCOO
平成17年	6月	当社取締役常務執行役員
平成21年	6月	当社代表取締役社長兼COO（現任）

■取締役候補者の選任理由

昭和54年より当社グループの一員として製造、販売、経営企画、お客様対応、マーケティングの各部門における豊富な経験により業務全般を熟知しております。

その経験や知見を活かすことにより、取締役会の意思決定および監督機能の実効性強化が期待できるため、取締役候補者としました。

なお、同氏の当社取締役在任期間は本総会終結の時をもって12年になります。

3. 茂木 友三郎（もぎ ゆうざぶろう）（昭和10年2月13日生）

社外取締役　独立役員



所有する当社の株式数
0株

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

昭和33年	4月	キッコーマン㈱入社
昭和54年	3月	同社取締役
昭和57年	3月	同社常務取締役
昭和60年	10月	同社代表取締役常務取締役
平成元年	3月	同社代表取締役専務取締役
平成 6年	3月	同社代表取締役副社長
平成 7年	2月	同社代表取締役社長
平成13年	6月	東武鉄道㈱監査役（現任）
平成15年	6月	㈱フジテレビジョン（現㈱フジ・メディア・ホールディングス）監査役（現任）
平成16年	6月	キッコーマン㈱代表取締役会長CEO
平成21年	6月	当社取締役（現任）
平成23年	6月	キッコーマン㈱取締役名誉会長　取締役会議長（現任）

■社外取締役候補者の選任理由

キッコーマン㈱で取締役名誉会長を務められ、また多岐にわたる会社の取締役、監査役を務められており、その経歴を通じて培われた経営者としての知識及びご経験を当社経営に活かしていただきたいため、当社社外取締役としての選任をお願いするものであります。

なお、同氏の当社社外取締役在任期間は本総会終結の時をもって7年になります。

4. 川村 隆（かわむら たかし）（昭和14年12月19日生）

社外取締役　独立役員



所有する当社の株式数
2,000株

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

昭和37年	4月	㈱日立製作所入社
平成 4年	6月	同社日立工場長
平成 7年	6月	同社取締役電力統括営業本部長
平成 9年	6月	同社常務取締役電力事業本部長
平成11年	4月	同社代表取締役取締役副社長
平成15年	4月	同社取締役
平成21年	4月	同社代表執行役執行役会長兼執行役社長
平成21年	6月	同社代表執行役執行役会長兼執行役社長兼取締役
平成22年	4月	同社代表執行役執行役会長兼取締役
平成23年	4月	同社取締役会長
平成24年	6月	日立化成㈱取締役会長（現任）
平成26年	6月	㈱日立製作所 相談役（現任）
平成26年	6月	日立建機㈱取締役会長（現任）
平成26年	6月	㈱みずほフィナンシャルグループ取締役（現任）
平成27年	6月	当社取締役（現任）
平成28年	3月	㈱日本経済新聞社監査役（現任）

■社外取締役候補者の選任理由

㈱日立製作所で代表執行役 執行役会長兼執行役社長、取締役会長を歴任され、経営者として培われた知識・ご経験を当社経営に活かしていただきたいため、当社社外取締役としての選任をお願いするものであります。

なお、同氏の当社社外取締役在任期間は本総会終結の時をもって1年になります。

5. 高原（たかはら） 豪久（たかひさ）（昭和36年7月12日生）

社外取締役　独立役員



所有する当社の株式数
0株

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

昭和61年	4月	㈱三和銀行（現㈱三菱東京UFJ銀行）入行
平成 3年	4月	ユニ・チャーム㈱入社
平成 7年	6月	同社取締役
平成 8年	4月	同社取締役購買本部長兼国際本部副本部長
平成 9年	6月	同社常務取締役
平成10年	4月	同社常務取締役サニタリー事業本部長
平成12年	10月	同社常務取締役経営戦略担当
平成13年	6月	同社代表取締役社長
平成16年	6月	同社代表取締役社長執行役員（現任）
平成27年	6月	当社取締役（現任）

■社外取締役候補者の選任理由

ユニ・チャーム㈱で代表取締役社長執行役員を務められており、グローバル展開を牽引された知識・ご経験を当社経営に活かしていただきたいため、当社社外取締役としての選任をお願いするものであります。

なお、同氏の当社社外取締役在任期間は本総会終結の時をもって1年になります。

6. 福島（ふくしま） 敦子（あつこ）（昭和37年1月17日生）

社外取締役　独立役員



所有する当社の株式数
0株

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

昭和60年	4月	中部日本放送㈱入社
昭和63年	4月	日本放送協会契約キャスター
平成 5年	10月	㈱東京放送（現㈱TBSテレビ）契約キャスター
平成17年	4月	㈱テレビ東京経済番組担当キャスター
平成18年	4月	国立大学法人島根大学経営協議会委員（現任）
平成18年	12月	松下電器産業㈱（現パナソニック㈱）経営アドバイザー
平成24年	3月	旧ヒューリック㈱取締役
平成24年	7月	ヒューリック㈱取締役（現任）
平成27年	6月	名古屋鉄道㈱取締役（現任）
平成27年	6月	当社取締役（現任）

■社外取締役候補者の選任理由

ジャーナリストとして長年のご経験を重ねられ、社会、経済、環境、消費者等、幅広い、かつ客観的な視点を当社経営に反映していただきたいため、当社社外取締役としての選任をお願いするものであります。

なお、同氏の当社社外取締役在任期間は本総会終結の時をもって1年になります。

7. Katty Lam（キャティー・ラム）（1966年10月12日生）

社外取締役　新任候補者



所有する当社の株式数

0株

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1994年	ペプシコ中国入社
2008年	ペプシコビバレッジ南中国地域　ヴァイスプレジデント
2011年	ペプシコ・グレーター・チャイナ・フーズオペレーティング ゼネラルマネジャー（現任）
2013年	ペプシコ・グレーター・チャイナ　リージョン　チェアマン（現任）

■社外取締役候補者の選任理由

当社の主要株主であるフリトレー　グローバル　インベストメンツ　ビーブイ（持株比率20.03%）の親会社であるペプシコグループで食品事業に携わられ、多国籍企業の経営者としての知識・ご経験を当社経営に活かしていただきたいため、当社社外取締役としての選任をお願いするものであります。

（注）1.各候補者と当社の間に特別の利害関係はありません。
2.取締役候補者に関する特記事項
（1）上記の候補者のうち、茂木友三郎氏、川村隆氏、高原豪久氏、福島敦子氏、キャティー・ラム氏は、社外取締役候補者であります。
（2）責任限定契約について
当社は現行定款において、会社法第427条第1項の規定により、取締役（業務執行取締役等であるものを除く。）との間に、同法第423条第1項の損害賠償責任を法令が定める最低責任限度額に限定する契約を締結することができる旨を定めております。上記の各取締役候補者の選任が承認された場合、当社は各候補者との間で上記と同内容の責任限定契約を継続または締結する予定であります。

第3号議案　監査役1名選任の件

監査役谷津朋美氏、近藤章氏は、本総会終結の時をもって退任されますので、監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案に関しては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は次の通りであります。

大江（おおえ）　修子（ながこ）（昭和48年5月24日生）

社外監査役　独立役員　新任候補者



所有する当社の株式数

0株

略歴、当社における地位（重要な兼職の状況）

平成10年	4月	弁護士登録
平成10年	4月	虎ノ門総合法律事務所入所
平成16年	9月	クレイマー・レヴィン・ナフタリス・アンド・フランケル法律事務所勤務
平成17年	9月	あさひ・狛法律事務所入所
平成19年	2月	TMI総合法律事務所入所
平成20年	1月	同所パートナー（現任）

■社外監査役候補者の選任理由

弁護士の実務を通じて培われた豊富なご経験を当社経営全般に活かしていただきたいため、当社監査役として選任をお願いするものであります。

（注）1.大江修子氏と当社の間に特別の利害関係はありません。
2.同氏は社外監査役候補者であります。
3.責任限定契約について
当社は現行定款において、会社法第427条第１項の規定により、監査役との間に、同法第423条第１項の損害賠償責任を法令が定める最低責任限度額に限定する契約を締結することができる旨を定めております。上記の監査役候補者の選任が承認された場合、当社は候補者との間で上記と同内容の責任限定契約を締結する予定であります。

第4号議案　補欠監査役1名選任の件

法令に定める監査役の員数が欠けた場合においても監査業務の継続性を維持するため、補欠監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は次のとおりであります。

うちだ　かずなり
内田　和成（昭和26年10月31日生）

社外監査役　独立役員　新任候補者



所有する当社の株式数
0株

略歴、当社における地位（重要な兼職の状況）

昭和60年	1月	ボストンコンサルティンググループ入社
平成11年	11月	同社シニアバイスプレジデント
平成12年	6月	同社日本代表
平成18年	3月	サントリー㈱（現サントリーホールディングス㈱）監査役
平成18年	4月	早稲田大学　商学学術院教授（現任）
平成24年	2月	キユーピー㈱監査役
平成24年	6月	ライフネット生命保険㈱取締役（現任）
平成25年	12月	ERIホールディングス㈱取締役（現任）
平成26年	10月	三井倉庫ホールディングス㈱取締役（現任）
平成27年	2月	キユーピー㈱取締役（現任）
平成28年	3月	ライオン㈱取締役（現任）

■補欠監査役候補者の選任理由

企業経営に関する高度の専門知識及び幅広い見識により培われたご経験を当社経営全般に活かしていただきたいため、当社補欠監査役として選任をお願いするものであります。

（注）1.内田和成氏と当社の間に特別の利害関係はありません。
2.同氏は補欠社外監査役候補者であります。
3.責任限定契約について
当社は現行定款において、会社法第427条第1項の規定により、監査役との間に、同法第423条第1項の損害賠償責任を法令が定める最低責任限度額に限定する契約を締結することができる旨を定めております。上記の補欠監査役候補者が監査役に就任した場合、当社は候補者との間で上記と同内容の責任限定契約を締結する予定であります。

第5号議案　会計監査人選任の件

会計監査人である新日本有限責任監査法人は本総会終結の時をもって任期満了により退任されます。つきましては監査役会の決議に基づき、有限責任 あずさ監査法人を会計監査人に選任することにつきご承認をお願いするものであります。

なお、監査役会が有限責任 あずさ監査法人を会計監査人の候補者とした理由は、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。また、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と判断したためであります。

会計監査人候補者の概要等は、次のとおりであります。

名称	有限責任 あずさ監査法人		
事務所	主たる事務所	東京都新宿区津久戸町1番2号	
	従たる事務所	札幌、仙台、北陸、北関東、横浜、名古屋、京都、大阪、神戸、広島、福岡	
沿革	昭和60年 7月	監査法人朝日新和会計社設立	
	平成 5年10月	監査法人朝日新和会計社と井上斎藤英和監査法人が合併し、朝日監査法人発足	
	平成16年 1月	朝日監査法人とあずさ監査法人が合併し、法人名をあずさ監査法人として発足	
	平成22年 7月	有限責任監査法人に移行し、法人名を有限責任 あずさ監査法人に変更	
概要	出資金		3,000百万円
	構成人員	公認会計士	3,036名　(うち代表社員30名・社員517名)
		会計士補	11名
		公認会計士試験合格者等	1,177名
		専門員	762名　(特定社員35名、うち代表社員1名)
		その他職員	592名
		合計	5,578名
	監査証明業務		3,462社

(平成28年3月31日現在)

第6号議案　役員賞与支給の件

当期末時点の取締役2名(うち社外取締役0名)に対して、当期の業績等を勘案し、役員賞与総額66百万円を支給いたしたいと存じます。なお、各取締役に対する金額は、取締役会にご一任願いたいと存じます。

第7号議案　退任監査役への退職慰労金贈呈の件

監査役谷津朋美氏は、本総会終結の時をもって退任されますので、在任中の労に報いるため、退職慰労金を贈呈いたしたいと存じます。

なお、現在は非常勤監査役に対しては退職慰労金制度を廃止しておりますが、このたびは制度廃止前に計上された退職慰労引当金に基づいて贈呈するものでございます。

また、贈呈の時期、方法などについては、監査役の協議にご一任願いたいと存じます。

退職慰労金額及び退任監査役の略歴は、次のとおりであります。

氏名	金額	略　歴
谷津　朋美	576千円	平成21年6月　当社監査役(現任)

以上

Ⅰ. 企業集団の現況に関する事項

(1) 主要な事業内容

当社グループは主として、ポテト系、小麦系、コーン系等のスナック菓子、シリアル食品及びベーカリーの製造販売等を行っております。

創立以来、自然の恵みを大切に活かし、おいしさと楽しさを創造して、人々の健やかな暮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。

事業		分類	主要製品
食品	スナック菓子	ポテト系	ポテトチップス、じゃがりこ、じゃがビー(Jagabee)、じゃがポックル等
		小麦系	かっぱえびせん、サッポロポテト等
		コーン系	マイク・ポップコーン、チートス、ドリトス等
		国内その他スナック	ベジップス等
		海外スナック	Harvest Snaps(ハーベストスナップス)、Honey Butter Chip(ハニーバターチップ)等
	その他食品	シリアル食品	フルグラ®等
		ベーカリー	焼きたてパン、ドーナツ等
その他事業			物流事業、販売促進ツール等

(2) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度における日本経済は、政府の経済政策・金融緩和政策の効果による緩やかな回復基調が一部で見られましたが、乱高下する株式市場への懸念等から、個人消費は停滞基調にあり、依然として先行き不透明な状況が続きました。国内スナック菓子市場は前年からほぼ横ばいで推移しましたが、シリアル市場は「フルグラ®」が牽引したことにより、引き続き大きく成長しました。

このような経営環境の下、当社グループは、引き続きイノベーション(成長戦略)とコスト・リダクションを経営の二本柱とし、事業活動を推進しました。

国内事業では、シリアル食品「フルグラ®」の生産能力を増強し、その売上と市場シェアを拡大することができました。また、ポテトチップスが好調に推移し、高い市場シェアをさらに拡大することができました。

海外事業では、海外売上比率30%以上を目指し、海外事業の強化を図りました。シンガポールでは売上の拡大を目的として、販売代理店を子会社化しました。また、北米では新工場の操業を開始しました。さらに英国では、豆を原料としたスナックの製造・販売を開始しました。一方、中国では業績不振が続いていた子会社、カルビー(杭州)食品有限公司(以下杭州カルビー)の合弁契約を解消しました。

利益面では、生産効率の向上、及び広告宣伝費の効率的運用等のコスト・リダクションを推進したことにより、過去最高の営業利益率を達成することができました。

当連結会計年度の売上高は、食品製造販売事業が好調に推移し、246,129百万円(前連結会計年度比10.8%増)となりました。円安に伴う原材料価格上昇及び償却負担増により売上原価率が上昇しましたが、増収効果とコスト・リダクションにより、営業利益は28,125百万円(前連結会計年度比16.3%増)となりました。たな卸資産廃棄損582百万円、海外事業展開に係る開業費515百万円、及び為替差損638百万円等により、経常利益は26,545百万円(前連結会計年度比3.6%増)となりました。杭州カルビーに係る関係会社株式売却益370百万円等により、親会社株主に帰属する当期純利益は16,799百万円(前連結会計年度比19.0%増)となり、売上・利益ともに過去最高を更新しました。

売上高	246,129 百万円	(前連結会計年度比	10.8 %増)
営業利益	28,125 百万円	(前連結会計年度比	16.3 %増)
経常利益	26,545 百万円	(前連結会計年度比	3.6 %増)
親会社株主に帰属する当期純利益	16,799 百万円	(前連結会計年度比	19.0 %増)

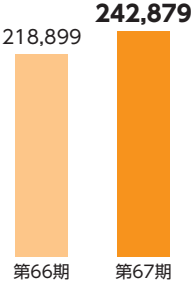
当連結会計年度

売上高 246,129百万円 | 前年同期比 10.8%増

食品製造販売 事業

売上高 242,879百万円 | 前年同期比 11.0%増

売上高推移
(百万円)



スナック菓子

204,842百万円
(前連結会計年度比7.8%増)

スナック菓子の売上高は、204,842百万円(前連結会計年度比7.8%増)となりました。

ポテト系スナック

ポテト系スナックの売上高は、127,147百万円(前連結会計年度比6.4%増)となりました。「ポテトチップス」は、ベーシックシリーズ(うすしお味・コンソメパンチ・のりしお)や「しあわせバタ〜」等が好調に推移しました。また、「堅あげポテト」も前年を大きく上回り、お取引先各社のプライベートブランドの製造受託拡大も増収に貢献しました。「じゃがりこ」は、たらこバター味や、発売20周年キャンペーン製品が堅調に伸び、増収となりました。「じゃがビー」も、期間限定品や地域限定品等の品揃え強化により、増収となりました。

小麦系スナック

小麦系スナックの売上高は、22,007百万円(前連結会計年度比0.2%増)となりました。主力の「サッポロポテトつぶつぶベジタブル」の売上高が前年を下回りましたが、「おさつスナック」や「チーズビット」が堅調に推移し、増収となりました。

● ポテトチップス



● 堅あげポテト



● じゃがりこ



● じゃがビー



● おさつスナック



コーン系スナック

コーン系スナックの売上高は、「ギャレット ポップコーン ショップス®」の新規出店が寄与したこと等により、18,550百万円(前連結会計年度比4.2%増)となりました。

国内その他スナック

国内その他スナックの売上高は、「ベジップス」が減収となったことにより、7,815百万円(前連結会計年度比7.0%減)となりました。

海外スナック

海外スナックの売上高は、29,321百万円(前連結会計年度比30.7%増)となりました。北米では「Harvest Snaps(ハーベストスナップス)」、韓国では「Honey Butter Chip(ハニーバターチップ)」の売上高が伸長し、また新規参入国の売上高も増収に寄与しました。

その他食品
38,036百万円
(前連結会計年度比31.9%増)

その他食品の売上高は、38,036百万円(前連結会計年度比31.9%増)となりました。シリアル食品の「フルグラ®」の売上高が大きく伸長しました。「フルグラ®」は、時短・食物繊維・減塩朝食をキーメッセージに、実用的かつ健康的な朝食として認知度が向上し、シリアル市場の成長を牽引する製品として急成長を続けています。

● ギャレット ポップコーン ショップス®



● Harvest Snaps ● Honey Butter Chip





シリアル食品
● フルグラ®





その他 事業

売上高	3,249百万円	前年同期比 0.0%減

その他事業の売上高は、販売促進ツールの売上高が増加したものの、物流事業の売上高が前年を下回り、3,249百万円(前連結会計年度比0.0%減)となりました。

(3) 資金調達の状況

特筆すべき資金調達はありません。

(4) 設備投資の状況

当連結会計年度において実施しました設備投資は有形固定資産・無形固定資産を合わせ総額21,229百万円(国内事業：14,070百万円、海外事業：7,158百万円)となりました。国内事業に係る設備投資の主たる内容は、売上が好調な「フルグラ®」製造ラインの増設及び「成型ポテトチップス」製造ラインの新設並びに経営の効率化を推進するためのERPシステムの更新であります。海外事業に係る設備投資の主たる内容は、米国での工場及び倉庫設備の新設、韓国での工場の新設、英国での製造ラインの新設並びに新規進出となるインドネシアでの工場の新設であります。

(5) 事業の譲渡、吸収分割又は新設分割の状況

当社が保有するカルビー(杭州)食品有限公司持分の全てを康師傅方便食品投資(中国)有限公司に譲渡いたしました。

(6) 他の会社の事業の譲受けの状況

該当する事項はありません。

(7) 吸収合併又は吸収分割による他の法人等の事業に関する権利義務の承継の状況

該当する事項はありません。

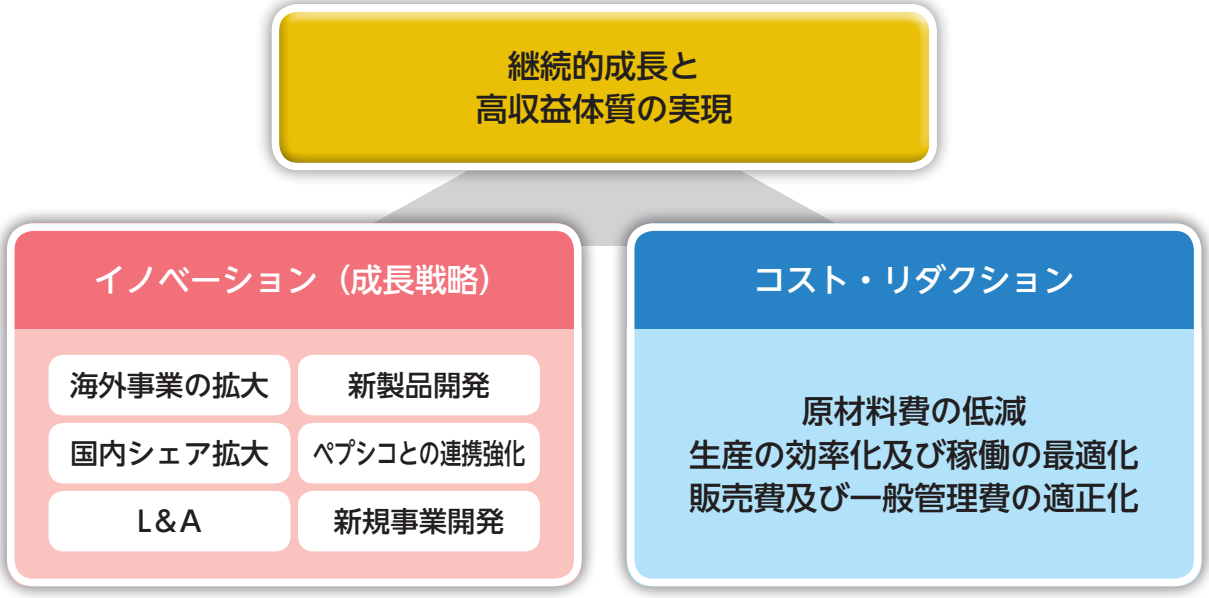
(8) 他の会社の株式その他の持分又は新株予約権等の取得又は処分の状況

該当する事項はありません。

(9) 対処すべき課題

今後の経済環境を展望しますと、政府の経済対策や金融緩和政策により一部に緩やかな回復がみられるものの、中国を始めとした世界経済の成長の鈍化、また景気の先行き不透明感から、個人消費の回復は足踏み状態が続くものとみられます。スナック菓子市場及びシリアル市場においては、お客様の嗜好の多様性や食品の安全・安心に対する意識の高まり、より良いものを安くという低価格志向が続くと予想されます。

当社グループは、このような環境の中で、将来の成長に向け、引き続きイノベーション(成長戦略)とコスト・リダクションを経営の二本柱として、継続的成長と高収益体質の実現を図りながら、グローバル食品企業をめざして、スピードと競争力を持って事業活動を推進してまいります。



※L&A（ライセンス契約と事業買収）

❶ イノベーション（成長戦略）

① 海外事業の拡大

日本のスナック菓子市場は少子化の影響等で大きな成長は期待できません。したがって、当社グループが今後継続的な成長を図るためには、海外事業の拡大は必須であると考えております。北米、中国、アジア、西欧を重点地域とし、既参入市場においてはより強固な事業基盤を構築する一方、引き続き新規市場の開拓を進めてまいります。それぞれの地域に受け入れられる価格と製品を提供し、課題に取り組むことで海外事業の拡大を図り、中長期の目標として海外売上比率30%以上を目指します。

② 新製品開発

これまで以上に新製品開発のスピードを高め、安心・安全かつお客様から支持されるユニークで価値ある製品の開発を進めてまいります。毎期、継続して新製品を発売し、新製品売上比率の向上を図ります。

③ 国内マーケットシェア拡大

新製品開発及び既存製品のリニューアルやプロモーション活動を通じて、国内スナック菓子市場およびシリアル市場そのものの拡大とその中でのシェア拡大を図ります。また、スナック菓子市場のみならず、国内菓子市場のトップシェアを目指します。

④ PepsiCo, Inc.（ペプシコ）との連携強化

世界最大規模の食品・飲料メーカーであるペプシコを戦略的パートナーとして、両社の経営能力を組み合わせ、シナジー効果を発揮してまいります。

⑤ L&A（Licensing&Acquisition：ライセンス契約と事業買収）

優れた企業、製品があれば、国内だけでなく海外も含めて、L&Aの取組みを進めてまいります。

⑥ 新規事業開発

当社グループの事業領域から大きく逸脱することはありませんが、新規事業開発にもチャレンジしてまいります。その取り組みの例として、アンテナショップ「カルビープラス」や、シカゴ生まれの老舗ポップコーン・ブランド「ギャレット ポップコーン ショップス®」、百貨店内に直営店舗「GRAND Calbee（グランカルビー）」等を展開しております。常に新しいメッセージを発信し、お客様とのダイレクトコミュニケーションを図ってまいります。

❷ コスト・リダクション

収益力と価格競争力を高めるために、あらゆる事業、分野において一層のコスト・リダクションへの取組みを進めてまいります。収益構造改革を推進し、国内はもとよりグローバル市場での競争力を持ち、経営環境の変化に左右されない強い事業基盤の構築を目指します。

① 原材料費の低減

仕入先との協働、仕入れルート・産地の多様化、内製化等を進めることにより、さらなる価格低減に努めてまいります。あわせて、研究開発本部を中心に製品設計の見直しを行うことで、コスト削減効果を高めてまいります。

② 生産の効率化及び稼働の最適化

工場毎の生産アイテムの見直し、人員の適正化、標準化などにより、生産の効率化を進めます。またマーケティング政策や営業活動との連携により、生産の平準化と、工場稼働の最適化を図ります。すべてのお客様に魅力的で値ごろ感のある製品・サービスを提供することを目指します。

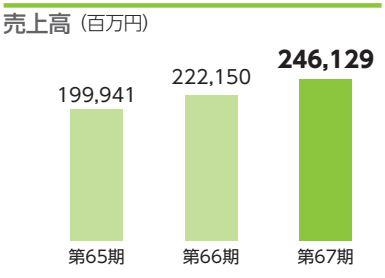
③ 販売費及び一般管理費の適正化

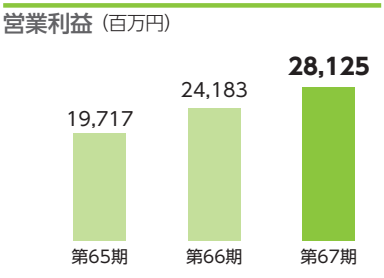
販売費及び一般管理費の中で最も大きな割合を占める販売費については、プロモーション活動を効率的かつ効果的に行い、効率化を進めてまいります。物流費については輸配送の効率化を推進します。また本社費を含むすべての経費の適正化を図ります。

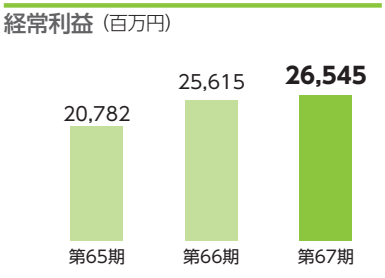
(10) 財産及び損益の状況の推移
企業集団の推移

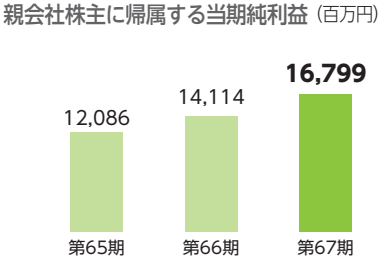
科目		第64期 平成25年3月期	第65期 平成26年3月期	第66期 平成27年3月期	第67期 平成28年3月期 (当連結会計年度)
売上高	(百万円)	179,411	199,941	222,150	246,129
営業利益	(百万円)	15,790	19,717	24,183	28,125
経常利益	(百万円)	17,127	20,782	25,615	26,545
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	9,440	12,086	14,114	16,799
1株当たり当期純利益	(円)	72.18	91.46	105.82	125.88
総資産	(百万円)	124,793	140,966	161,968	174,878
純資産	(百万円)	92,685	104,466	118,800	131,469

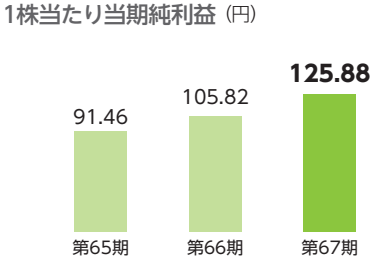
(注) 1．1株当たり当期純利益は、期中平均発行済株式総数(期中平均自己株式数控除後)により、算出しております。
2．当社は、平成25年10月1日付で普通株式1株につき4株の株式分割を行っております。そのため、第64期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり当期純利益を算定しております。
3．第65期の1株当たり当期純利益を算定するための普通株式の期中平均株式数について、「株式付与ESOP信託」が所有する当社株式の数を控除しております。第66期及び第67期の1株当たり当期純利益を算定するための普通株式の期中平均株式数について、「株式付与ESOP信託」及び「役員報酬BIP信託」が所有する当社株式の数を控除しております。
4．「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 平成25年9月13日)等を適用し、当連結会計年度より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としております。

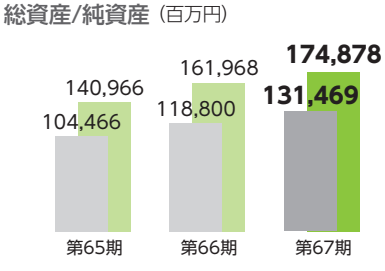












(11) 重要な子会社の状況

会社名	資本金または出資金	議決権比　率	主な事業内容
カルビーポテト株式会社	100百万円	100%	加工用馬鈴薯及び農産物の購入、貯蔵並びに加工品の製造販売
スナックフード・サービス株式会社	20百万円	100%	貨物運送業、倉庫業
ガーデンベーカリー株式会社	100百万円	100%	コンビニエンスストア向け菓子パン等の製造販売
タワーベーカリー株式会社	495百万円	80%	コンビニエンスストア向け菓子パン等の製造販売
株式会社カルナック	20百万円	100%	各種菓子、食料品類の販売
カルビー・イートーク株式会社	100百万円	100%	各種菓子、食料品類の製造販売
ジャパンフリトレー株式会社	490百万円	100%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee North America, LLC	18百万US＄	50%	菓子原材料及び各種菓子、食料品類の製造販売
青島カルビー食品有限公司	57百万中国元	100%	菓子原材料の製造販売
烟台カルビー商貿有限公司	7百万中国元	100%	水産加工食品、農産加工食品、冷凍食品の販売
CFSS Co. Ltd.	21百万中国元	100%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee Four Seas Co., Ltd.	52百万香港＄	50%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee E-commerce Limited	1,200千香港＄	51%	各種菓子、食料品類の販売
台北カルビー食品股份有限公司	400百万台湾＄	51%	各種菓子、食料品類の製造販売
Haitai-Calbee Co., Ltd.	24,100百万ウォン	50%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee Tanawat Co., Ltd.	123百万タイバーツ	68%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee Moh Seng Pte. Ltd.	600千シンガポール＄	51%	各種菓子、食料品類の販売
PT. Calbee-Wings Food	350,520百万インドネシアルピア	50%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee-URC, Inc.	654百万フィリピンペソ	50%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee (UK) Ltd	10百万ポンド	100%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee Iberia, S. L.	4百万ユーロ	100%	各種菓子、食料品類の販売

(12) 主要な営業所及び工場(平成28年３月31日現在)

① 当社

本社　：東京都千代田区丸の内一丁目８番３号
支店　：北海道支店(札幌市)、東日本支店(仙台市)、東京支店(東京都台東区)、中部支店(名古屋市)、近畿支店(大阪市)、中四国支店(廿日市市)、九州支店(福岡市)
工場　：千歳工場(千歳市)、清原工場(宇都宮市)、新宇都宮工場(宇都宮市)、下妻工場(下妻市)、各務原工場(各務原市)、湖南工場(湖南市)、綾部工場(綾部市)、広島工場(廿日市市)、鹿児島工場(鹿児島市)
研究所　：研究開発本部(宇都宮市)

② 子会社

国内　：北海道帯広市、栃木県宇都宮市、茨城県古河市、埼玉県越谷市、東京都北区、東京都昭島市、滋賀県湖南市
国外　：米国、中国、香港、台湾、韓国、タイ、シンガポール、インドネシア、フィリピン、英国、スペイン

(13) 従業員の状況(平成28年３月31日現在)

① 企業集団の従業員の状況

従業員数	前連結会計年度末比増減
3,728名	251名増

(注) 1．従業員数は、当企業集団から当企業集団外への出向者を除き、当企業集団外から当企業集団への出向者を含む就業人員であります。
2．従業員数には、従業員兼務役員は含みません。
3．上記のほか、嘱託及びパートタイマーが期中平均3,250名おります。
4．従業員数が当連結会計年度において251名増加しておりますが、主として海外子会社の製造ライン新設によるものであります。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
1,685名	39名増	39.7歳	15年1ヶ月

(注) 1．上記には従業員兼務役員は含みません。
2．上記のほか、嘱託及びパートタイマーが期中平均1,883名おります。
3．従業員数は出向者を除き受入出向者を含めて記載しております。
4．嘱託及びパートタイマーが当事業年度において117名増加しておりますが、主として製造ラインの新設によるものであります。

(14) 主要な借入先(平成28年３月31日現在)

当社グループの事業に大きな影響を与える借入金はありません。

Ⅱ. 会社の株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数　176,000,000株

(2) 発行済株式総数　133,769,800株（自己株式数　832株を含む）

(3) 株主数　19,088名

(4) 大株主

株主名	当社への出資状況	
	持株数	持株比率
FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.	26,800,000株	20.03%
一般社団法人幹の会	22,970,000株	17.17%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	3,925,600株	2.93%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3,603,900株	2.69%
THE BANK OF NEW YORK, NON-TREATY JASDEC ACCOUNT	3,069,908株	2.29%
カルビー従業員持株会	2,633,801株	1.97%
鳥越製粉株式会社	1,936,000株	1.45%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	1,787,290株	1.34%
BNYM TREATY DTT 15	1,409,487株	1.05%
BBH FOR MATTHEWS JAPAN FUND	1,323,500株	0.99%

(注) 1. 持株比率は、自己株式832株を控除して計算しております。
2. 持株比率は、「株式付与ESOP信託口」が所有する67,120株および「役員報酬BIP信託口」が所有する125,500株を含めて計算しております。

(5) その他株式に関する重要な事項

新株予約権の行使により、発行済株式総数が140,000株増加しております。

Ⅲ. 新株予約権等の状況

(1) 当事業年度の末日に当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況

発行決議日	平成21年６月24日
区分	取締役 (社外取締役を除く)
保有者数	1名
新株予約権の数	50個
新株予約権の目的となる株式の数	100,000株
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式
新株予約権１個当たりの発行価額	無償
権利行使時１株当たりの行使価額	400円
権利行使期間	平成21年７月１日から 平成31年６月30日まで

(2) 当事業年度中に職務執行の対価として使用人等に対し交付した新株予約権の状況

該当する事項はありません。

Ⅳ. 当社の会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の氏名等

(平成28年3月31日現在)

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役会長	松本　　晃	CEO 前田工繊㈱社外取締役
代表取締役社長	伊藤　秀二	COO
取締役	茂木友三郎	キッコーマン㈱ 取締役名誉会長取締役会議長 東武鉄道㈱ 社外監査役 ㈱フジ・メディア・ホールディングス社外監査役
取締役	川村　　隆	日立化成㈱社外取締役会長 ㈱日立製作所 相談役 日立建機㈱社外取締役会長 ㈱みずほフィナンシャルグループ社外取締役 ㈱日本経済新聞社社外監査役
取締役	高原　豪久	ユニ・チャーム㈱代表取締役社長執行役員
取締役	福島　敦子	国立大学法人島根大学経営協議会委員 ヒューリック㈱社外取締役 名古屋鉄道㈱社外取締役
常勤監査役	石田　　正	日本CFO協会主任研究委員
常勤監査役	平川　　功	
監査役	谷津　朋美	TMI総合法律事務所パートナー ヤマハ発動機㈱社外監査役
監査役	近藤　　章	㈱国際協力銀行社外取締役

(注) 1．茂木友三郎氏、川村隆氏、高原豪久氏、及び福島敦子氏は、社外取締役であります。
2．石田正氏、谷津朋美氏、及び近藤章氏は、社外監査役であります。
3．取締役茂木友三郎氏、川村隆氏、高原豪久氏、福島敦子氏、及び監査役石田正氏、谷津朋美氏、近藤章氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であります。
4．監査役平川功氏は元当社財務経理本部長であるほか、同石田正氏、及び谷津朋美氏は、公認会計士の資格を有しており、同近藤章氏は金融機関の取締役や事業会社の経理担当執行役員を歴任していることから、それぞれ、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

5．当事業年度中の取締役の異動は次のとおりであります。
①当事業年度中に就任した会社役員
取締役の川村隆氏、高原豪久氏、福島敦子氏、及びアニンディタ・ムックージー氏は平成27年6月25日開催の第66回定時株主総会において、取締役に選任され、就任されました。
②当事業年度中に退任した会社役員

氏名	退任日	退任事由	退任時の地位・担当	重要な兼職の状況
喜岡　浩二	平成27年6月25日	任期満了	社外取締役	カゴメ㈱ 相談役
一條　和生	平成27年6月25日	任期満了	社外取締役	一橋大学 大学院 国際企業戦略研究科教授 ㈱電通国際情報サービス 社外監査役 IMD（国際経営開発研究所）兼任教授 ㈱シマノ 社外取締役
ユームラン・ベバ	平成27年6月25日	任期満了	社外取締役	ペプシコ シニアバイスプレジデント アンド チーフHR オフィサー, ペプシコ AMEA
魏　　宏名	平成27年6月25日	任期満了	社外取締役	頂新（ケイマン）ホールディング　取締役会オブザーバー 康師傅控股有限公司　取締役
アニンディタ・ムックージー	平成27年10月1日	辞任	社外取締役	ペプシコ　グローバルスナックグループ　アンド ペプシコグローバルインサイト　プレジデント

6．当社では、監督機能と業務執行機能を分離し、役割と権限を明確化して、意思決定のスピードアップを図るために執行役員制度を導入しております。
平成28年４月15日現在の執行役員は以下の通りであります（取締役兼務者を除く）。

役名	氏名	職名
上級副社長執行役員	江原　　信	海外事業本部、地域事業本部、営業本部、マーケティング本部、研究開発本部担当
上級常務執行役員	菊地　耕一	経営企画・IR本部、コーポレートコミュニケーション本部担当 兼　財務経理本部長　兼　情報システム本部長
上級執行役員	外波山昇志	人事総務本部、管理本部、内部監査室担当　兼　関連事業本部長
上級執行役員	藤井　雅和	東日本事業本部長
上級執行役員	鎌田由美子	事業開発本部長
上級執行役員	井本　　朗	生産本部、物流部担当
執行役員	小林　徹也	北海道事業本部長
執行役員	早川　知佐	東日本事業本部副本部長
執行役員	福山　知子	中日本事業本部長
執行役員	石辺　秀規	西日本事業本部長
執行役員	小泉　貴紀	マーケティング本部長
執行役員	田崎　一也	営業本部長
執行役員	小倉　智行	生産本部長
執行役員	中野　真衣	品質保証本部長
執行役員	山崎　裕章	研究開発本部長
執行役員	岩崎　直哉	経営企画・IR本部長　兼　地域事業本部統括コントローラー
執行役員	江木　　忍	人事総務本部長
執行役員	石垣　　薫	管理本部長
執行役員	後藤　綾子	コーポレートコミュニケーション本部長
執行役員	笙　　啓英	海外事業本部長
執行役員	岡部　　豊	社長付特命事項担当

(2) 取締役、監査役ごとの報酬などの額

① 役員区分ごとの報酬等の総額及び対象となる人数

区分	支給人員	報酬等の額
取締役 (うち社外取締役)	11名 (9名)	273百万円 (64百万円)
監査役 (うち社外監査役)	4名 (3名)	97百万円 (63百万円)
合計	15名	371百万円

(注) 1．上記報酬等の額には、本総会にて決議予定の役員賞与66百万円(取締役66百万円「うち社外取締役0円」)が含まれております。
2．上記報酬等の額には、当事業年度に計上した役員退職慰労引当金繰入額42百万円(取締役33百万円「うち社外取締役0円」、監査役9百万円「うち社外監査役4百万円」)が含まれております。
3．上記報酬等の額のほか、平成28年６月22日開催予定の第67回定時株主総会に提出予定の議案である「退任監査役への退職慰労金贈呈の件」が承認可決された場合、本定時株主総会の終結の時をもって退任する監査役１名に対し０百万円(うち社外監査役１名０百万円)の退職慰労金を支給する予定であります。なお、この金額には、過年度の事業報告において開示した役員退職慰労引当金の繰入額０百万円(監査役１名０百万円「うち社外監査役１名０百万円」)を含んでおります。

② 報酬等の総額が１億円以上である取締役の当期に係る報酬等の額

役職	氏名	報酬等の額
代表取締役会長兼CEO	松本　　晃	104百万円
代表取締役社長兼COO	伊藤　秀二	104百万円

(3) 社外役員に関する事項

① 重要な兼職先である他の法人等と当社との関係

区分	氏名	兼職先	兼職内容	当該他の法人等との関係
取締役	茂木友三郎	キッコーマン㈱ 東武鉄道㈱ ㈱フジ・メディア・ホールディングス	取締役名誉会長 取締役会議長 社外監査役 社外監査役	重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。
取締役	川村　　隆	日立化成㈱ ㈱日立製作所 日立建機㈱ ㈱みずほフィナンシャルグループ ㈱日本経済新聞社	社外取締役会長 相談役 社外取締役会長 社外取締役 社外監査役	重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。 同グループの株式会社みずほ銀行との間で銀行取引があります。 重要な取引その他の関係はありません。
取締役	高原　豪久	ユニ・チャーム㈱	代表取締役社長執行役員	重要な取引その他の関係はありません。
取締役	福島　敦子	国立大学法人島根大学 ヒューリック㈱ 名古屋鉄道㈱	経営協議会委員 社外取締役 社外取締役	重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。
監査役	石田　　正	日本CFO協会	主任研究委員	重要な取引その他の関係はありません。
監査役	谷津　朋美	TMI総合法律事務所 ヤマハ発動機㈱	パートナー 社外監査役	顧問契約を締結しております。 重要な取引その他の関係はありません。
監査役	近藤　　章	㈱国際協力銀行	社外取締役	重要な取引その他の関係はありません。

② 主要取引先等特定関係事業者との関係

該当する事項はありません。

（注）平成27年6月25日をもって取締役を退任した喜岡浩二氏、一條和生氏、ユームラン・ベバ氏、魏宏名氏及び平成27年10月1日をもって取締役を退任したアニンディタ・ムックージー氏の在任期間中における重要な兼職先である他の法人等と当社との関係は、以下のとおりであります。

氏名	兼職先	当該他の法人等との関係
喜岡　浩二	カゴメ㈱	重要な取引その他の関係はありません。
一條　和生	一橋大学　大学院 ㈱電通国際情報サービス IMD（国際経営開発研究所） ㈱シマノ	重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。
ユームラン・ベバ	ペプシコ	当社株式数の20.03％を保有する大株主フリトレー グローバル インベストメンツ ビーブイ.の親会社であり、戦略的提携契約を締結しております。
魏　　宏名	頂新（ケイマン）ホールディング 康師傅控股有限公司	重要な取引その他の関係はありません。 康師傅控股有限公司は、康師傅方便食品投資（中国）有限公司の親会社です。
アニンディタ・ ムックージー	ペプシコ	当社株式数の20.03％を保有する大株主フリトレー グローバル インベストメンツ ビーブイ.の親会社であり、戦略的提携契約を締結しております。

③ 当事業年度における主な活動状況

取締役会及び監査役会への出席状況及び発言状況

区分	氏名	主な活動状況	出席率
社外取締役	茂木友三郎	当事業年度開催の取締役会13回中12回に出席し、日本を代表する食品企業の経営者として培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行っております。	92%
社外取締役	川村　　隆	平成27年６月の就任後に開催された取締役会10回のすべてに出席し、日本を代表する電機・重電企業の経営者として培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行っております。	100%
社外取締役	高原　豪久	平成27年６月の就任後に開催された取締役会10回中9回に出席し、日本を代表する消費財企業の経営者として培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行っております。	90%
社外取締役	福島　敦子	平成27年６月の就任後に開催された取締役会10回中9回に出席し、社会、経済、環境、消費者等に関するジャーナリストとしての視点を通じて培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行っております。	90%
社外監査役	石田　　正	当事業年度開催の取締役会13回のすべてに出席し、公認会計士としての実務や上場企業のCFOとして培ってきた豊富な知識・経験から、適宜発言を行っております。また、当事業年度開催の監査役会15回中14回に出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。	取締役会 100% 監査役会 93%
社外監査役	谷津　朋美	当事業年度開催の取締役会13回のすべてに出席し、公認会計士実務や弁護士実務を通じて培ってきた豊富な知識・経験から、適宜発言を行っております。また、当事業年度開催の監査役会15回のすべてに出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。	取締役会 100% 監査役会 100%
社外監査役	近藤　　章	当事業年度開催の取締役会13回のすべてに出席し、多岐にわたる会社の要職を歴任して培ってきた豊富な知識・経験から適宜発言を行っております。また、当事業年度開催の監査役会15回のすべてに出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。	取締役会 100% 監査役会 100%

（注）１．書面決議による取締役会の回数は除いております。

２．平成27年6月25日をもって任期満了により取締役を退任した喜岡浩二氏の在任期間中に開催された取締役会は3回であり、同氏の出席は2回であります。同氏は日本を代表する食品企業の経営者として培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行いました。
平成27年6月25日をもって任期満了により取締役を退任した一條和生氏の在任期間中に開催された取締役会は3回であり、同氏の出席は2回であります。同氏は国際企業戦略や社会学等に関する専門的な研究を通じて培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行いました。
平成27年6月25日をもって任期満了により取締役を退任したユームラン・ベバ氏の在任期間中に開催された取締役会3回のすべてに出席しております。同氏は世界的な食品企業の経営者として培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行いました。
平成27年6月25日をもって任期満了により取締役を退任した魏宏名氏の在任期間中に開催された取締役会は3回であり、同氏の出席は2回であります。同氏は康師傅控股有限公司、味全食品工業股份有限公司の取締役として培ってきた経験・見地から適宜発言を行いました。
平成27年10月１日をもって取締役を退任したアニンディタ・ムックージー氏の在任期間中に開催された取締役会は4回であり、同氏の出席は3回であります。同氏は世界的な食品企業の経営者として培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行いました。

④ **責任限定契約の内容の概要**

当社と社外取締役及び社外監査役(常勤監査役を除く)はそれぞれ会社法第423条第１項に定める損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任限度額は、同法第425条第１項に定める最低責任限度額としております。

⑤ **当社の子会社から当事業年度の役員として受けた報酬等の額**

該当する事項はありません。

⑥ **事業報告記載事項に関する意見**

該当する事項はありません。

Ⅴ. 会計監査人に関する事項

(1) 氏名または名称

新日本有限責任監査法人

(2) 報酬等の額

① 当連結会計年度に係る会計監査人の報酬等の額	60百万円
② 当社および当社の子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	61百万円

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当連結会計年度に係る報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 当社の一部の連結子会社につきましては、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。
3. 当社監査役会は、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りの算出根拠等が当社の事業内容や事業規模に照らし適切であるかについて必要な検証を行った結果、会計監査人の報酬等の額について会社法第399条第１項の同意の判断を行っております。

(3) 非監査業務の内容

該当する事項はありません。

(4) 解任又は不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等その必要があると判断した場合には、会計監査人の解任または不再任に関する議案を決定し、取締役会は、当該決定に基づき、会計監査人の解任または不再任に関する議案を株主総会に提出いたします。

また、監査役会は、会計監査人が会社法第340条第１項各号のいずれかに該当すると判断した場合には、監査役全員の同意により、会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任した旨およびその理由を解任後最初に招集される株主総会に報告いたします。

(5) 会計監査人が過去２年間に受けた業務停止処分に関する事項

金融庁が平成27年12月22日付で発表した懲戒処分の内容の概要

① 処分対象者

新日本有限責任監査法人（所在地：東京都千代田区）

② 処分内容

・契約の新規の締結に関する業務の停止　3カ月
（平成28年１月１日から同年３月31日まで）
・業務改善命令（業務管理体制の改善）

③ 処分理由

・株式会社東芝の平成22年３月期、平成24年３月期および平成25年３月期における財務書類の監査において、上記監査法人の公認会計士が、相当の注意を怠り、重大な虚偽のある財務書類を重大な虚偽のないものとして証明したこと。
・同監査法人の運営が著しく不当と認められたこと。

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

連結貸借対照表

（単位:百万円）

科目	第67期 平成28年3月31日現在
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	22,784
受取手形及び売掛金	23,021
有価証券	28,999
商品及び製品	3,473
仕掛品	1,340
原材料及び貯蔵品	4,454
繰延税金資産	2,625
その他	4,230
貸倒引当金	△4
流動資産合計	**90,925**
固定資産	
有形固定資産	**70,159**
建物及び構築物	25,915
機械装置及び運搬具	23,998
工具、器具及び備品	976
土地	11,642
リース資産	120
建設仮勘定	7,506
無形固定資産	**5,559**
のれん	2,245
その他	3,314
投資その他の資産	**8,233**
投資有価証券	2,095
長期貸付金	211
差入保証金	2,056
繰延税金資産	2,004
退職給付に係る資産	1,561
その他	373
貸倒引当金	△69
固定資産合計	**83,953**
資産合計	**174,878**

科目	第67期 平成28年3月31日現在
負債の部	
流動負債	
支払手形・買掛金	10,350
1年内返済予定の長期借入金	52
リース債務	64
未払金	6,121
未払法人税等	4,604
繰延税金負債	1
賞与引当金	4,195
役員賞与引当金	128
株式給付引当金	65
その他	7,884
流動負債合計	**33,469**
固定負債	
長期借入金	313
リース債務	93
繰延税金負債	553
退職給付に係る負債	7,489
役員退職慰労引当金	527
役員株式給付引当金	121
資産除去債務	645
その他	194
固定負債合計	**9,939**
負債合計	**43,408**
純資産の部	
株主資本	
資本金	12,008
資本剰余金	11,572
利益剰余金	98,013
自己株式	△609
株主資本合計	**120,985**
その他の包括利益累計額	
その他有価証券評価差額金	608
為替換算調整勘定	904
退職給付に係る調整累計額	△1,585
その他の包括利益累計額合計	**△ 72**
新株予約権	**15**
非支配株主持分	**10,541**
純資産合計	**131,469**
負債純資産合計	**174,878**

（注）記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

連結損益計算書

(単位:百万円)

科目	第67期 平成27年４月１日から平成28年３月31日まで	
売上高		246,129
売上原価		139,095
売上総利益		**107,033**
販売費及び一般管理費		78,908
営業利益		**28,125**
営業外収益		
受取利息及び配当金	202	
不動産収入	76	
その他	297	576
営業外費用		
支払利息	9	
不動産費用	32	
為替差損	638	
たな卸資産廃棄損	582	
開業費	515	
その他	377	2,156
経常利益		**26,545**
特別利益		
固定資産売却益	6	
関係会社株式売却益	370	
助成金受入益	149	
その他	27	554
特別損失		
固定資産売却損	3	
固定資産除却損	227	
減損損失	594	
その他	150	976
税金等調整前当期純利益		**26,123**
法人税、住民税及び事業税	8,359	
法人税等調整額	△267	8,091
当期純利益		**18,031**
非支配株主に帰属する当期純利益		1,232
親会社株主に帰属する当期純利益		**16,799**

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

連結株主資本等変動計算書 (平成27年４月１日から平成28年３月31日まで)

(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	**11,975**	**11,543**	**84,956**	**△699**	**107,774**
会計方針の変更による累積的影響額					―
会計方針の変更を反映した当期首残高	**11,975**	**11,543**	**84,956**	**△699**	**107,774**
当期変動額					
新株の発行(新株予約権の行使)	33	33			66
剰余金の配当			△3,741		△3,741
親会社株主に帰属する当期純利益			16,799		16,799
自己株式の取得					―
自己株式の処分				90	90
連結子会社株式の取得による持分の増減		△3			△3
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	**33**	**29**	**13,057**	**90**	**13,210**
当期末残高	**12,008**	**11,572**	**98,013**	**△609**	**120,985**

	その他の包括利益累計額				新株予約権	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	**617**	**2,377**	**△1,116**	**1,877**	**25**	**9,122**	**118,800**
会計方針の変更による累積的影響額							―
会計方針の変更を反映した当期首残高	**617**	**2,377**	**△1,116**	**1,877**	**25**	**9,122**	**118,800**
当期変動額							
新株の発行(新株予約権の行使)					△10		56
剰余金の配当							△3,741
親会社株主に帰属する当期純利益							16,799
自己株式の取得							―
自己株式の処分							90
連結子会社株式の取得による持分の増減							△3
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△8	△1,473	△468	△1,950		1,419	△530
当期変動額合計	**△8**	**△1,473**	**△468**	**△1,950**	**△10**	**1,419**	**12,669**
当期末残高	**608**	**904**	**△1,585**	**△72**	**15**	**10,541**	**131,469**

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

貸借対照表

(単位:百万円)

科目	第67期 平成28年3月31日現在
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	11,703
売掛金	15,325
有価証券	28,999
商品及び製品	2,745
仕掛品	455
原材料及び貯蔵品	2,475
前渡金	95
前払費用	238
繰延税金資産	2,212
短期貸付金	3,572
未収金	559
その他	551
貸倒引当金	△3
流動資産合計	**68,930**
固定資産	
有形固定資産	**41,854**
建物	13,393
構築物	830
機械及び装置	13,806
車両運搬具	2
工具、器具及び備品	386
土地	9,373
リース資産	64
建設仮勘定	3,998
無形固定資産	**3,074**
ソフトウェア	2,890
その他	184
投資その他の資産	**31,037**
投資有価証券	2,068
関係会社株式	18,926
長期貸付金	5,806
前払年金費用	1,983
差入保証金	1,048
繰延税金資産	988
その他	217
貸倒引当金	△1
固定資産合計	**75,965**
資産合計	**144,896**

科目	第67期 平成28年3月31日現在
負債の部	
流動負債	
買掛金	7,909
短期借入金	2,020
リース債務	21
未払金	5,422
未払費用	4,448
未払法人税等	3,748
未払消費税等	558
預り金	176
賞与引当金	3,484
役員賞与引当金	66
株式給付引当金	65
その他	11
流動負債合計	**27,932**
固定負債	
リース債務	47
長期未払金	1
長期預り金	31
退職給付引当金	4,421
役員退職慰労引当金	308
役員株式給付引当金	121
資産除去債務	309
その他	132
固定負債合計	**5,374**
負債合計	**33,307**
純資産の部	
株主資本	
資本金	12,008
資本剰余金	11,576
資本準備金	11,575
その他資本剰余金	0
利益剰余金	88,015
利益準備金	101
その他利益剰余金	87,914
製品開発積立金	300
固定資産圧縮積立金	639
別途積立金	38,992
繰越利益剰余金	47,982
自己株式	△609
株主資本合計	**110,991**
評価・換算差額等	
その他有価証券評価差額金	582
評価・換算差額等合計	**582**
新株予約権	**15**
純資産合計	**111,589**
負債純資産合計	**144,896**

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

損益計算書

(単位:百万円)

科目	第67期 平成27年４月１日から平成28年３月31日まで	
売上高		183,220
売上原価		101,393
売上総利益		**81,826**
販売費及び一般管理費		58,428
営業利益		**23,398**
営業外収益		
受取利息及び配当金	259	
不動産収入	64	
業務受託料	153	
雑収入	189	667
営業外費用		
支払利息	12	
不動産費用	47	
為替差損	645	
たな卸資産廃棄損	582	
減価償却費	99	
雑損失	146	1,534
経常利益		**22,531**
特別利益		
固定資産売却益	1	
投資有価証券売却益	24	
その他	2	28
特別損失		
固定資産売却損	0	
固定資産除却損	125	
減損損失	349	
貸倒損失	72	
その他	32	581
税引前当期純利益		**21,978**
法人税、住民税及び事業税	7,021	
法人税等調整額	△613	6,408
当期純利益		**15,570**

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

株主資本等変動計算書（平成27年４月１日から平成28年３月31日まで）

（単位:百万円）

	株主資本									
	資本金	資本剰余金			利益剰余金					
		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	11,975	11,542	0	11,543	101	300	634	38,992	36,158	76,186
会計方針の変更による累積的影響額										
会計方針の変更を反映した当期首残高	11,975	11,542	0	11,543	101	300	634	38,992	36,158	76,186
当期変動額										
新株の発行（新株予約権の行使）	33	33		33						
剰余金の配当									△3,741	△3,741
当期純利益									15,570	15,570
税率変更による積立金の調整額							14		△14	－
固定資産圧縮積立金の取崩							△9		9	－
自己株式の取得										
自己株式の処分										
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）										
当期変動額合計	33	33	－	33	－	－	5	－	11,823	11,829
当期末残高	12,008	11,575	0	11,576	101	300	639	38,992	47,982	88,015

	株主資本		評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	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	△699	99,005	591	591	25	99,621
会計方針の変更による累積的影響額		－				－
会計方針の変更を反映した当期首残高	△ 699	99,005	591	591	25	99,621
当期変動額						
新株の発行（新株予約権の行使）		66			△10	56
剰余金の配当		△3,741				△3,741
当期純利益		15,570				15,570
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		－				－
自己株式の処分	90	90				90
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）			△8	△8		△8
当期変動額合計	90	11,985	△8	△8	△10	11,967
当期末残高	△609	110,991	582	582	15	111,589

（注）記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

平成28年５月９日

カルビー株式会社
　取締役会　御中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　木　村　　修　㊞

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　清　本　雅　哉　㊞

当監査法人は、会社法第444条第４項の規定に基づき、カルビー株式会社の平成27年４月１日から平成28年３月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任
　経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任
　当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。
　監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。
　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。

監査意見
　当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、カルビー株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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

会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

平成28年５月９日

カルビー株式会社
　取締役会　御中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　木　村　　修　㊞

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　清　本　雅　哉　㊞

当監査法人は、会社法第436条第２項第１号の規定に基づき、カルビー株式会社の平成27年４月１日から平成28年３月31日までの第67期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任
経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書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。

監査人の責任
当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。
監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。
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。

監査意見
当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

利害関係
会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

監査役会の監査報告書　謄本

監　査　報　告　書

当監査役会は、平成27年４月１日から平成28年３月31日までの第67期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1.　監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

(1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

(2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。

①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第１項及び第３項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。

③会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。平成27年12月22日付の金融庁による会計監査人に対する業務改善命令に関しては、会計監査人から平成28年１月29日付で金融庁に対し業務改善計画が提出・受理されているとの報告と併せて、「行政処分を踏まえた自主点検結果」・「日本公認会計士協会による特別レビュー結果」等についても報告を受け、各々に対しても必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2.　監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

平成28年５月10日

カルビー株式会社　監査役会

常勤監査役（社外監査役）	石田　正	㊞
常勤監査役	平川　功	㊞
社外監査役	谷津　朋美	㊞
社外監査役	近藤　章	㊞

以　上

(1) カルビーのコーポレートガバナンス・コード

カルビーのコーポレートガバナンス・コードの策定にあたって

カルビー株式会社(以下「当社」という)は、「顧客・取引先から、次に従業員とその家族から、そしてコミュニティから、最後に株主から、尊敬され、賞賛され、そして愛される会社になる」というビジョンを掲げています。顧客・取引先を第一に考える経営は結果的に株主の利益の最大化につながると考えているからです。また、当社の中長期的な成長と企業価値の向上を図るためには、全てのステークホルダーとの良好な関係構築・維持は必須であると考えております。

このビジョンを踏まえて策定した当社のコーポレートガバナンス・コードは以下の通りです。

原則1 株主の権利・平等性の確保

当社は、株主との良好な関係を構築し、それを維持するため、株主の権利と平等性が確保されるよう適切な対応を行います。

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

②当社は、収益性の向上と財務体質の強化を図りながら、利益還元を発展的かつ継続的に行っていく考えです。当期純利益の成長を重視し、獲得した利益は、海外進出、新製品開発や成長製品への再投資に活用するとともに、従業員と株主への還元を行います。

③買収防衛策については、日々、企業価値の向上に努め、IR活動を通じて株主、投資家との良好な関係構築に努めることが最大の買収防衛策であることから導入する考えはありません。

④役員や主要株主等の関連当事者との取引については、当社および株主の共同利益を害することのないよう、適切な手続きに則って取引条件を決定し、その取引内容を開示するとともに、取締役会および監査役会が監視を行います。

⑤政策保有株式については、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。

・経営理念および経営戦略
・コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方と基本方針
・取締役・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により、監査体制をより強固かつ実効的なものとしております。

①取締役会の役割と責務

取締役会は、独立した立場から大局的に判断し、新しい価値の創造(イノベーション)を起こす役割を担っていると考えます。

客観的かつ長期的な展望で、重要な経営方針・戦略の策定および決定、業務執行の監督を行います。

②取締役会のメンバー構成
取締役会は半数以上の独立役員で構成します。また、経歴、ジェンダー、国籍等の異なるメンバーで構成し、取締役会のダイバーシティを積極的に進めます。
③業務執行と監督の明確な分離
経営の透明性および業務執行と監督の分離を確保するため、執行役員制度を導入しています。執行役員は取締役会から委譲された権限に基づき組織運営を行います。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監査役会の監査
違法性の観点からだけでなく、妥当性の観点からも監査を行います。常勤監査役からの情報収集、ヒアリング等の監査手続きを通じて取締役会に上程されない事案についても監査機能が発揮できる体制を整えます。
⑦アドバイザリーボードの設置
議長を社外監査役とし、社外取締役を含む取締役および社外監査役１名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。

(2) コーポレート・ガバナンス体制及び運営

コーポレート・ガバナンス体制

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。2015年度において、全取締役の取締役会への出席率は91%でした。

また、業務執行は、執行役員23名(うち女性６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。なお、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。

社外取締役の数・全取締役に占める割合
４名・67%

女性取締役の数・全取締役に占める割合
１名・17%

女性執行役員の数・全執行役員に占める割合
６名・26%

アドバイザリーボード

原則として年４回、議長を社外監査役とし、社外取締役４名を含む６名および社外監査役１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。

監査役会・監査役

会社法関連法令にもとづく監査役会設置会社制を採用しています。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います。

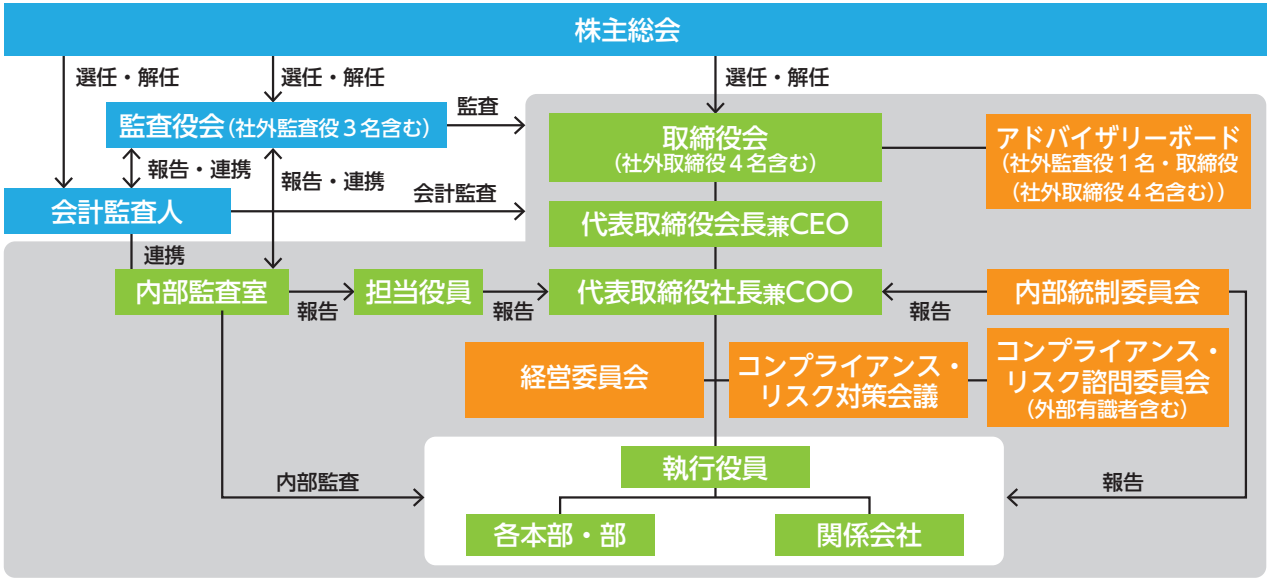
社外監査役の数・全監査役に占める割合
３名・75%

女性監査役の数・全監査役に占める割合
１名・25%

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名および経営企画・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。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス体制の変遷

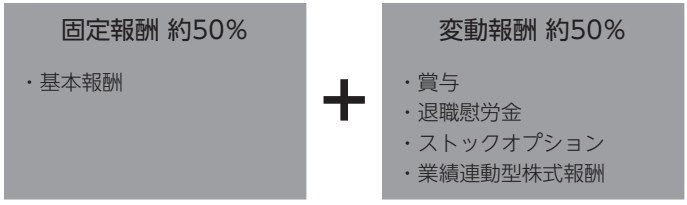
これまでに実施したコーポレート・ガバナンス体制強化の取り組みは以下の通りです。

2001年	監督と業務執行の分離	執行役員制度を導入、社外取締役を選任し、業務執行と経営の監督機能を分離
2009年	監督・監視機能の強化	社内取締役を９名から２名に減らし、社外取締役を２名から５名に増員し、独立性の高い社外取締役が過半数を占める体制に変更
2009年	ダイバーシティの推進	初の外国人取締役を選任 ※現在は取締役６名のうち、１名が女性　監査役４名のうち、１名が女性
2012年	透明性・健全性の強化	報酬および指名を検討する任意委員会アドバイザリーボードを設置
2014年	経営責任の明確化	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、取締役の任期を２年から１年に変更

役員報酬

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。なお、社外取締役については業務執行から独立した立場にあることから基本報酬のみを支給しております。



＊ 変動報酬は当社および個人の業績目標達成度に連動します。

各項目の内容は以下の通りです。

名称	内容
基本報酬	職務執行の対価として定額支給される金銭報酬 ※1
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 ※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） ※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 ※4

※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。
※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。
※3　2010年以降、付与をおこなっておりません。
※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。

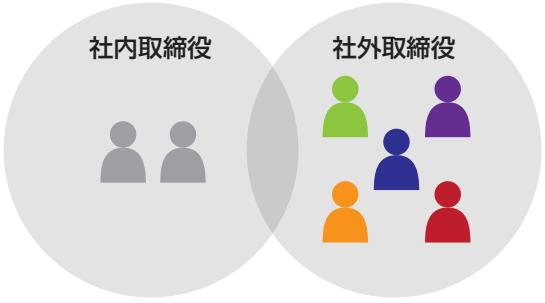
各項目の内容は以下の通りです。

名称	内容
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
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。



経歴の多様性
食品企業の経営者
消費財企業の経営者
一般産業企業の経営者
アカデミズム
ジャーナリスト
など

背景の多様性
ジェンダー
国籍
など

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。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。

内部統制

金融商品取引法の施行に伴う「内部統制報告制度」への対応として「内部統制委員会」を設置し、内部統制の構築・評価を進めています。

また、会社法にもとづく「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、各種規程類の整備やリスク管理状況の確認を実施しています。

株主総会 会場ご案内図

ANAインターコンチネンタルホテル東京 地下１階ボールルーム「プロミネンス」

住　所 東京都港区赤坂1-12-33　連絡先 03-3505-1111（ホテル代表番号）



交通手段のご案内

地下鉄

Ⓖ Ⓝ 銀座線・南北線　**溜池山王駅**（13番出口）より徒歩７分 ― 徒歩経路

Ⓝ 南北線　**六本木一丁目駅**（３番出口）より徒歩８分 ― 徒歩経路

カルビー株式会社

UD FONT
見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

VEGETABLE OIL INK
環境に配慮した植物油インキを使用しています。