掘りだそう、自然の力。
Calbee

第69回 定時株主総会 招集ご通知

開催情報

開催日時
2018年6月20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」

目次

- 株主総会招集ご通知 2
- 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6名選任の件
  - 第3号議案 監査役2名選任の件
  - 第4号議案 補欠監査役1名選任の件
  - 第5号議案 役員賞与支給の件
  - 第6号議案 退任取締役への退職慰労金贈呈の件
  - 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 29
- 計算書類 31
- 監査報告書 33
- ご参考 36

議決権行使について

株主総会に当日ご出席いただけない場合は、同封の議決権行使書のご返送又はインターネットにより、議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。 **行使期限：2018年6月19日(火曜日)午後5時**

カルビー株式会社 証券コード：2229

掘りだそう、自然の力。
Calbee

株主の皆様へ

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、
愛される会社になる

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69回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。何卒、ご高覧いただきたくお願い申し上げます。

当事業年度の連結業績は、海外事業及び2016年の北海道での台風影響による原材料調達において厳しい状況があったものの、馬鈴しょの収穫以降、主力のポテトチップス事業が堅調に推移し、売上高が251,575百万円、営業利益が26,828百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は17,330百万円となりました。

当社グループは、「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。」という企業理念のもと、コスト・リダクションとイノベーション（成長戦略）の2本柱で継続的成長と高収益体質の実現を目指しています。中長期の経営の柱であるイノベーション（成長戦略）に当事業年度から「フルグラ事業の成長」を加え、北海道工場での輸出用フルグラの製造開始、また京都工場でのフルグラ棟の建設に着手、さらに中国でのＥコマース会社を設立しました。新たな市場に挑戦を続けることでグローバル事業運営の基盤強化を図ってまいります。

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。

2018年5月29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

証券コード：2229
2018年5月29日

東京都千代田区丸の内一丁目8番3号
カルビー株式会社
代表取締役社長　伊 藤 秀 二

第69回 定時株主総会招集ご通知

日　時

2018年6月20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」

＊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、2018年6月19日（火曜日）午後5時までに3頁のご案内にしたがって電磁的方法（インターネット等）または郵送により、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69期（2017年4月1日から2018年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2.第69期（2017年4月1日から2018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6名選任の件
第3号議案　監査役2名選任の件
第4号議案　補欠監査役1名選任の件
第5号議案　役員賞与支給の件
第6号議案　退任取締役への退職慰労金贈呈の件
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「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」とで構成されております。
本招集ご通知の添付書類のうち、次の事項につきましては法令及び当社定款第15条に基づき、インターネット上の当社ホームページ（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「新株予約権等の状況」「会計監査人に関する事項」「業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況」　②連結計算書類のうち「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」　③計算書類のうち「株主資本等変動計算書」「個別注記表」

◎代理人により議決権を行使される場合は、議決権を有する他の株主の方1名のみを代理人として株主総会にご出席いただけます。その際には、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますのでご了承ください。当社株主の方以外は会場にご入場いただけませんのでご注意ください。
◎株主総会参考書類ならびに事業報告、計算書類及び連結計算書類の内容に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ホームページ（http://www.calbee.co.jp/ir/meeting.php）に掲載させていただきます。

株主総会にご出席いただく場合



株主総会　2018年6月20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ください。
また、資源節約のため、この「招集ご通知」をお持ちくださいますようお願い申し上げます。

当日株主総会にご出席いただけない場合



インターネットによる議決権行使

行使期限：2018年6月19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（https://evote.tr.mufg.jp/）にアクセスし、同封の議決権行使書用紙に記載の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ください。
なお、セキュリティ確保のため、システム上の制約があります。詳細につきましては、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。



郵送による議決権行使行使

行使期限：2018年6月19日（火曜日）午後5時到着分まで

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

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 …… 42円 総額…… 5,622,748,656円
③ 剰余金の配当が効力を生じる日	2018年6月21日(木曜日)

第2号議案　取締役6名選任の件

取締役7名全員が本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役6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	伊藤　秀二	代表取締役社長兼COO	
2	茂木　友三郎	社外取締役	社外取締役　独立役員
3	高原　豪久	社外取締役	社外取締役　独立役員
4	福島　敦子	社外取締役	社外取締役　独立役員
5	宮内　義彦	社外取締役	社外取締役　独立役員
6	Weiwei Yao（ウェイウェイ・ヤオ）	社外取締役	社外取締役

1. 伊藤（いとう） 秀二（しゅうじ） (1957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）

1979年　3月　当社入社
2001年　7月　当社執行役員　東日本カンパニーCOO
2004年　6月　当社取締役執行役員　じゃがりこカンパニーCOO
2005年　6月　当社取締役常務執行役員
2009年　6月　当社代表取締役社長兼COO（現任）

■取締役候補者の選任理由

1979年より当社グループの一員として製造、販売、経営企画、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及び監督機能の実効性強化が期待できるため、取締役候補者としました。

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14年になります。

2. 茂木（もぎ） 友三郎（ゆうざぶろう） (1935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
一株

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1958年　4月　キッコーマン㈱入社
1979年　3月　同社取締役
1982年　3月　同社常務取締役
1985年　10月　同社代表取締役常務取締役
1989年　3月　同社代表取締役専務取締役
1994年　3月　同社代表取締役副社長
1995年　2月　同社代表取締役社長
2001年　6月　東武鉄道㈱監査役（現任）
2003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）
2004年　6月　キッコーマン㈱代表取締役会長CEO
2009年　6月　当社取締役（現任）
2011年　6月　キッコーマン㈱取締役名誉会長　取締役会議長（現任）
2016年　6月　㈱オリエンタルランド取締役（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9年になります。

3. 高原（たかはら） 豪久（たかひさ） (1961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
一株

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1986年　4月　㈱三和銀行（現㈱三菱UFJ銀行）入行
1991年　4月　ユニ・チャーム㈱入社
1995年　6月　同社取締役
1996年　4月　同社取締役購買本部長兼国際本部副本部長
1997年　6月　同社常務取締役
1998年　4月　同社常務取締役サニタリー事業本部長
2000年 10月　同社常務取締役経営戦略担当
2001年　6月　同社代表取締役社長
2004年　6月　同社代表取締役社長執行役員（現任）
2015年　6月　当社取締役（現任）

■社外取締役候補者の選任理由

ユニ・チャーム㈱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3年になります。

4. 福島（ふくしま） 敦子（あつこ） (1962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
500株

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1985年　4月　中部日本放送㈱入社
1988年　4月　日本放送協会契約キャスター
1993年 10月　㈱東京放送（現㈱TBSテレビ）契約キャスター
2005年　4月　㈱テレビ東京経済番組担当キャスター
2006年　4月　国立大学法人島根大学経営協議会委員（現任）
2006年 12月　松下電器産業㈱（現パナソニック㈱）経営アドバイザー
2012年　3月　旧ヒューリック㈱取締役
2012年　7月　ヒューリック㈱取締役（現任）
2015年　6月　名古屋鉄道㈱取締役（現任）
2015年　6月　当社取締役（現任）

■社外取締役候補者の選任理由

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

なお、同氏の当社社外取締役在任期間は本総会終結の時をもって3年になります。

5. 宮内（みやうち） 義彦（よしひこ） (1935年9月13日生)

社外取締役　独立役員



所有する当社の株式数

一株

略歴、当社における地位、担当(重要な兼職の状況)

1960年	8月	日綿實業㈱(現双日㈱)入社
1964年	4月	オリエント・リース㈱(現オリックス㈱)入社
1970年	3月	同社取締役
1980年	12月	同社代表取締役社長
2000年	4月	同社代表取締役会長
2003年	6月	同社取締役兼代表執行役会長
2014年	6月	同社シニア・チェアマン(現任)
2017年	6月	当社取締役(現任)

■社外取締役候補者の選任理由

オリックス㈱で代表取締役社長、代表取締役会長を務められており、経営者として培われた知識・ご経験・世界経済に関するご見識を当社経営に活かしていただきたいため、当社社外取締役としての選任をお願いするものであります。

なお、同氏の当社社外取締役在任期間は本総会終結の時をもって1年になります。

6. Weiwei（ウェイウェイ） Yao（ヤオ） (1968年12月9日生)

社外取締役



所有する当社の株式数

一株

略歴、当社における地位、担当(重要な兼職の状況)

1995年	ペプシコ入社
2007年	ペプシコ　アジアM&A担当　ヴァイスプレジデント
2012年	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ヴァイスプレジデント
2014年	ペプシコ・グレーター・チャイナ　リージョンヴァイスプレジデント & ゼネラルマネージャー
2016年	ペプシコ・グレーター・チャイナ　リージョン　シニアヴァイスプレジデント & ゼネラルマネージャー(現任)
2017年	当社取締役(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20.02%)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。

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。

(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、高原豪久氏、福島敦子氏、宮内義彦氏、ウェイウェイ・ヤオ氏は、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。上記の各社外取締役候補者の選任が承認された場合、当社は各候補者との間で上記と同内容の責任限定契約を継続または締結する予定であります。

第3号議案　監査役2名選任の件

監査役石田正氏及び平川功氏は本総会終結の時をもって任期満了となりますので、新任候補1名を含む監査役2名の選任をお願いするものであります。なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。監査役候補者は次のとおりであります。

ご参考：監査役候補者一覧

候補者番号	氏名	現在の当社における地位	候補者属性
1	石田　正	社外監査役	社外監査役　独立役員
2	出村　泰三	－	社外監査役　独立役員　新任候補者

1. 石田（いしだ）　正（ただし）　(1944年1月17日生)

社外監査役　独立役員



所有する当社の株式数
一株

略歴、当社における地位(重要な兼職の状況)

1974年	1月	アーサーヤング東京事務所入所
1980年	1月	アーサーヤング東京事務所と朝日監査法人(現有限責任 あずさ監査法人)の事業統合に伴い朝日監査法人に転籍
1980年	7月	公認会計士登録
1990年	7月	朝日監査法人より業務提携先であるアーンストヤング及びアーサーアンダーセンロンドン事務所へ出向
1996年	7月	日本マクドナルド㈱に入社　経理・財務担当上席執行役員
2003年	5月	同社代表取締役副社長(CFO)
2005年	4月	㈱セガサミーホールディングス専務取締役(CFO)
2010年	4月	日本CFO協会主任研究委員
2011年	1月	当社常勤監査役(現任)

■社外監査役候補者の選任理由

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、及び日本CFO協会の主任研究委員を務めるなど幅広い実務経験を有しておられます。その知識・経験を当社経営全般に活かしていただきたいため、当社社外監査役として選任をお願いするものであります。

なお、同氏の当社社外監査役在任期間は本総会終結の時をもって7年6ヶ月になります。

2. 出村（でむら） 泰三（たいぞう） (1964年3月25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

一株

略歴、当社における地位（重要な兼職の状況）

1987年	4月	大和証券㈱入社
1987年	6月	㈱大和証券経済研究所（現㈱大和総研）出向 企業調査部　アナリスト
1996年	12月	モルガン・スタンレー証券㈱（現モルガン・スタンレーMUFG証券㈱）入社
2005年	12月	同社エグゼクティブ ディレクター

■社外監査役候補者の選任理由

証券アナリストとして、食品業界を中心に長年のご経験を有し、財務やIR面に関する高度に幅広く培われた専門知識及びご見識を当社経営全般に活かしていただきたいため、当社社外監査役として選任をお願いするものであります。

(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.監査役候補者に関する特記事項

(1) 上記の候補者のうち、石田正氏、出村泰三氏は、社外監査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、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。上記の各監査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。

又市（またいち）　義男（よしお）（1949年2月26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

一株

略歴、当社における地位（重要な兼職の状況）

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

■補欠監査役候補者の選任理由

企業法務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.又市義男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　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41百万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6号議案　退任取締役への退職慰労金贈呈の件

取締役松本晃氏は、本総会終結の時をもって任期満了により退任されますので、在任中の功労に報いるため、当社所定の基準に従い、また功労加算金350百万円を含め退職慰労金を贈呈いたしたいと存じます。

功労加算金の贈呈理由につきましては、代表取締役会長兼CEO在任中に、東京証券取引所一部上場、2008年度比で売上高は1.8倍の251,575百万円、営業利益は6.1倍の26,828百万円と、事業及び収益性の拡大に寄与し、特にフルグラ事業につきましては売上高は11.7倍の26,369百万円、また純資産額は2.7倍の146,667百万円、時価総額は上場時と比較して6.4倍の471,243百万円と多大な貢献をしてまいりました。業績面以外でも、ダイバーシティの推進において、女性管理職比率を9.4倍の26.4%に伸ばし、5年連続でダイバーシティ銘柄の指定を受ける等、当社の評価を高める多大な功績に報いるためであります。

贈呈の時期、方法などについては、取締役会にご一任願いたいと存じます。

退任取締役の退職慰労金額及び略歴は、次のとおりであります。

氏名	金額	略　歴
松本　晃	494百万円	2008年6月　当社取締役 2009年6月　当社代表取締役会長兼CEO(現任)

第7号議案　退任監査役への退職慰労金贈呈の件

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

贈呈の時期、方法などについては、監査役の協議にご一任願いたいと存じます。

退任監査役の退職慰労金額及び略歴は、次のとおりであります。

氏名	金額	略　歴
平川　功	28百万円	2012年6月　当社常勤監査役（現任）

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・豆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	国内スナック菓子	ポテト系スナック	ポテトチップス、じゃがりこ、Jagabee、じゃがポックル
		小麦系スナック	かっぱえびせん、サッポロポテト
		コーン系・豆系スナック	マイク・ポップコーン、ドリトス、さやえんどう
		その他スナック	ポテトチップスクリスプ
	国内シリアル食品		フルグラ
	国内その他食品		ベーカリー、馬鈴しょ加工品、青果用馬鈴しょ
	海外スナック菓子		Harvest Snaps(ハーベストスナップス)、ポテトチップス、Jagabee
	海外シリアル食品		フルグラ
その他事業			物流事業、販売促進ツール

(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、政府の経済対策や金融緩和政策、海外経済の回復に伴う輸出や生産の持ち直しにより、企業部門を中心に緩やかな景気回復基調にあります。その一方で、個人消費は、一部に賃上げ等による所得増加が見られたものの、消費者物価指数は横ばいが続き、海外経済や政策の不確実性が残る中、その回復にはまだ至っていません。また、当社事業を取り巻く食品業界の環境を見ますと、日本国内の少子高齢化に伴う人口の減少、世帯人数の減少、女性の就業率上昇などの変化が大きく影響し、世帯構成や個人ニーズによる消費者の嗜好の多様化が高まっており、価格重視の傾向だけでなく、健康志向や簡便化志向が強まっています。

このような経営環境の下、当社グループはイノベーション(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、ポテトチップスは2016年夏の北海道における台風被害による馬鈴しょの調達不足から生産・販売アイテムの調整を行いましたが、馬鈴しょの本格的な収穫期を迎えた第２四半期以降は販売を再開するとともに、地域との共創で開発した47都道府県の地域の味のポテトチップスを発売するなど、市場回復のための積極的な販売活動に注力しました。また、販売費の効率的な運用等によるコスト・リダクションを推進し、利益改善にも努めました。

海外事業においては、主力地域である北米の事業立て直しに注力しましたが、売上の安定化と原価改善の遅れにより、利益面に大きな影響を与えました。一方、前期に新規参入したインドネシアにおいては、販路の拡大と積極的な販促活動により、売上拡大を図りました。スペインでは、販売していた豆系スナックの売上規模の拡大が望めないと判断し、2017年10月に販売子会社であるCalbee Iberia, S.L.を清算しました。

中国シリアル市場への本格的参入に向けて、北海道工場内に「フルグラ」製造ラインを新設・稼働開始し、第２四半期から香港の連結子会社で越境Ｅコマースによる販売を開始しました。また、中国市場でのさらなるフルグラ事業の拡大に向けて、京都工場内に製造ラインの建設を開始し、2018年夏の稼働に向けて準備を進めるとともに、2018年２月に中国国内でのＥコマース販売のための新会社、カルビー(杭州)食品有限公司(中国杭州市)を設立する等の施策を推進しました。

この結果、当連結会計年度の売上高は、251,575百万円(前連結会計年度比0.3%減)となりました。営業利益は、国内事業では販売費のコントロール等のコスト・リダクションに努めたものの、海外事業では主力地域の北米の売上が回復とならず減少したことに加えて、稼働低下による原価率の上昇や販売費の増加等のコスト悪化により、26,828百万円(前連結会計年度比7.0%減)となり、営業利益率は10.7%(前連結会計年度比0.7ポイント悪化)になりました。経常利益は、為替差損562百万円等により26,179百万円(前連結会計年度比8.5%減)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、17,330百万円(前連結会計年度比6.8%減)となりました。

売上高	251,575 百万円	(前連結会計年度比	0.3 %減)
営業利益	26,828 百万円	(前連結会計年度比	7.0 %減)
経常利益	26,179 百万円	(前連結会計年度比	8.5 %減)
親会社株主に帰属する当期純利益	17,330 百万円	(前連結会計年度比	6.8 %減)

当連結会計年度

売上高 **251,575**百万円 | 前連結会計年度比 **0.3**%減

食品製造販売 事業

売上高 **247,577**百万円 | 前連結会計年度比 **0.5**%減

食品製造販売事業/
売上高推移
(百万円)



国内スナック菓子
175,575百万円 (前連結会計年度比0.7%増)

ポテト系スナック

ポテト系スナックの売上高は、126,305百万円(前連結会計年度比0.4%減)となりました。ポテトチップスは北海道での馬鈴しょの本格的な収穫を迎え、一時販売を休止していた「ピザポテト」等の生産・販売を再開して以来、強い需要が継続したことに加え、47都道府県の地域の味を再現したポテトチップスの発売等が奏功し、第2四半期以降の売上は好調に推移し増収となりましたが、一方、「じゃがりこ」は期間限定品の取り止め等による影響からほぼ横ばいとなりました。

小麦系スナック

小麦系スナックの売上高は、22,405百万円(前連結会計年度比1.7%減)となりました。「かっぱえびせん」の期間限定品の販売アイテム減少等により、減収となりました。

コーン系・豆系スナック

コーン系・豆系スナックの売上高は、16,785百万円(前連結会計年度比2.2%減)となりました。ポップコーン等のコーン系スナックの販売不振により、減収となりました。

その他スナック

その他スナックの売上高は、10,078百万円(前連結会計年度比33.9%増)となりました。前年第2四半期から販売開始した「ポテトチップスクリスプ」の販売地域の拡大とフレーバー展開を進め、大幅に増収となりました。

● ポテトチップス



● じゃがりこ



● じゃがポックル



● Jagabee



● かっぱえびせん



● ポテトチップス クリスプ



国内シリアル食品

23,836百万円（前連結会計年度比21.7%減）

国内シリアル食品の売上高は、「フルグラ」の製品ラインナップを拡充したものの、海外消費分の変動が減少に大きく影響したほか、当期からコーンフレークの販売を終了したことにより、減収となりました。

● フルグラ





国内その他食品

14,363百万円（前連結会計年度比5.2%減）

国内その他食品の売上高は、ベーカリー事業における売上減少等により、減収となりました。

海外スナック菓子

31,266百万円（前連結会計年度比7.9%増）

海外スナック菓子の売上高は、主力地域である北米では豆系スナック「Harvest Snaps」の大手顧客への販売が振るわず大幅な減収となりましたが、前期に新規参入したインドネシア等での売上拡大が貢献し、増収となりました。

● Harvest Snaps



海外シリアル食品

2,534百万円

海外シリアル食品は、北海道工場内に新設した「フルグラ」製造ラインが稼動開始し、第2四半期から中国向けに「フルグラ」の越境Ｅコマースによる販売を開始しました。

その他 事業

売上高 **3,998百万円** | 前連結会計年度比 **12.7%増**

その他事業の売上高は、主に販売促進ツールの売上が増加したことにより、増収となりました。

(3) 資金調達の状況

特筆すべき資金調達はありません。

(4) 設備投資の状況

当連結会計年度において実施しました設備投資は有形固定資産・無形固定資産を合わせ総額11,009百万円(国内事業：9,338百万円、海外事業：1,670百万円)となりました。国内事業に係る設備投資の主たる内容は、シリアル食品「フルグラ」の製造ラインの増設であります。

(5) 事業の譲渡、吸収分割又は新設分割の状況

該当する事項はありません。

(6) 他の会社の事業の譲受けの状況

該当する事項はありません。

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

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

当社グループは、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ってまいります。世界に通用するブランドの育成など、中長期の課題に取り組み、グローバル食品企業を目指して、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が期待できず、継続的な事業成長のためには、海外事業の拡大が必須と考えております。これまで北米、中国、アジア、西欧を重点地域とし、市場参入を進めてまいりました。今後は、北米事業基盤の強化、中国市場への本格参入、及びその他の既参入市場における生産・販売の拡大を最優先課題として取り組んでまいります。それぞれの地域のニーズに合う製品を適切な価格で提供し、日本のメガブランドの世界展開も視野に入れ、海外事業の拡大を目指します。

② フルグラ事業の成長

1991年に発売を開始したシリアル食品の「フルグラ」は、食生活、特に朝食における、時短、食物繊維等へのニーズの高まり、また塩分を気にする消費者の増加とともに、2012年以降売上が急成長しました。引き続き国内においてグラノーラユーザー層全体の拡大に取り組むと同時に、海外においても中国を始めとして販路を開拓し、フルグラ事業の成長を推し進めます。

③ **新製品開発**

お客様から支持されるユニークで価値のある安心・安全な製品の開発を進めてまいります。スナック・シリアル共に、毎期新しい価値の提案を継続し、新製品売上比率の向上を図ります。

④ **国内マーケットシェア拡大**

新製品開発、既存製品のリニューアル及びプロモーション活動を通じて、スナック菓子とシリアルの市場拡大とマーケットシェア増加を図ります。さらに、ポテト系スナックの原料となる馬鈴しょについて、調達先の拡大と協力関係強化等により、調達量の安定的増大を図ります。

⑤ **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。

⑥ **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。

⑦ **新規事業開発**

当社はこれまでアンテナショップ「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®」、百貨店内の直営店舗「GRAND Calbee（グランカルビー）」や、さまざまな身近なお菓子を楽しめる「Yesterday's tomorrow」等、お客様と直接接することのできる事業を展開してまいりました。今後も引き続き、当社グループの事業領域における経験、強みを活かした、将来の中核事業となりうる新規事業の開発・育成を進めてまいります。

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、マーケティング本部等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、生産の平準化を図り、工場稼働を最適化します。すべてのお客様に魅力的で値ごろ感のある製品・サービスを提供しながら、工数削減に繋がる改善、改革に着手することによって原価率の低減を目指します。

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。

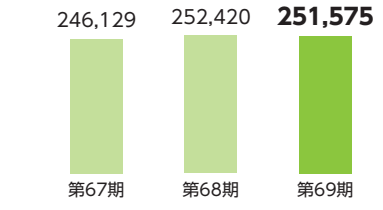
(10) 財産及び損益の状況の推移

企業集団の推移

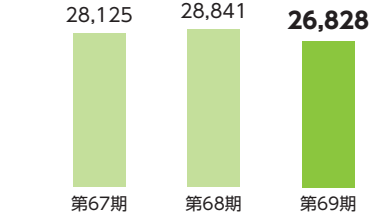
科目		第66期 2015年3月期	第67期 2016年3月期	第68期 2017年3月期	第69期 2018年3月期 (当連結会計年度)
売上高	(百万円)	222,150	246,129	252,420	251,575
営業利益	(百万円)	24,183	28,125	28,841	26,828
経常利益	(百万円)	25,615	26,545	28,625	26,179
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	14,114	16,799	18,605	17,330
1株当たり当期純利益	(円)	105.82	125.88	139.24	129.72
総資産	(百万円)	161,968	174,878	182,011	192,137
純資産	(百万円)	118,800	131,469	135,056	146,667

(注) 1．1株当たり当期純利益は、期中平均発行済株式総数(期中平均自己株式数控除後)により、算出しております。
2．1株当たり当期純利益を算定するための普通株式の期中平均株式数について、「株式付与ESOP信託」及び「役員報酬BIP信託」が所有する当社株式の数を控除しております。

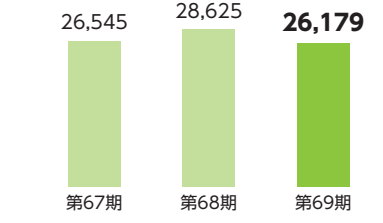
売上高 (百万円)



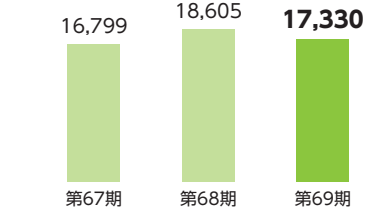
営業利益 (百万円)



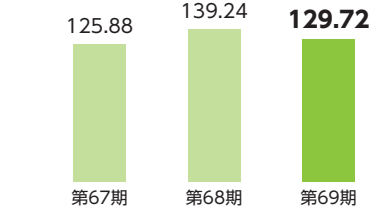
経常利益 (百万円)



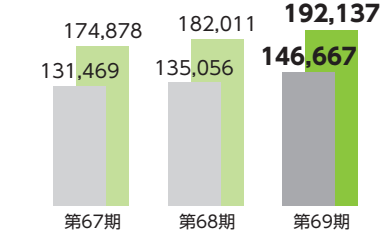
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



1株当たり当期純利益 (円)



総資産/純資産 (百万円)



(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%	加工用馬鈴しょ及び農産物の購入、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	100百万円	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
株式会社ソシオ工房	10百万円	100%	各種菓子、食料品類の販売
カルネコ株式会社	150百万円	100%	販促物の制作販売
Calbee North America, LLC	18百万US＄	100%	菓子原材料及び各種菓子、食料品類の製造販売
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
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
台湾カルビー股份有限公司	70百万台湾＄	100%	各種菓子、食料品類の販売
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 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	550,518百万インドネシアルピア	50%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee Australia Pty Limited	2.8百万AU＄	100%	各種菓子、食料品類の販売
Calbee (UK) Ltd	14百万ポンド	100%	各種菓子、食料品類の製造販売

(12) 主要な営業所及び工場(2018年３月31日現在)

① 当社

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

② 子会社

国内　：北海道帯広市、栃木県宇都宮市、東京都昭島市、埼玉県越谷市、東京都北区、滋賀県湖南市、茨城県古河市、東京都千代田区
国外　：米国、韓国、中国、香港、台湾、フィリピン、タイ、シンガポール、インドネシア、オーストラリア、英国

(13) 従業員の状況(2018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
3,798名	62名減

(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3,856名おります。

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
1,737名	11名増	39.4歳	15.0年

(注) 1．上記には従業員兼務役員は含みません。
2．上記のほか、嘱託及びパートタイマーが期中平均1,971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。

(14) 主要な借入先(2018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　133,875,800株（自己株式数　832株を含む）

(3) 株主数　33,390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.	26,800千株	20.02%
一般社団法人幹の会	22,660千株	16.93%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	6,508千株	4.86%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,955千株	2.21%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	2,954千株	2.21%
THE BANK OF NEW YORK MELLON	2,918千株	2.18%
カルビー従業員持株会	2,361千株	1.76%
資産管理サービス信託銀行株式会社（証券投資信託口）	2,077千株	1.55%
鳥越製粉株式会社	1,936千株	1.45%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	1,746千株	1.30%

(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92,965株及び「役員報酬BIP信託口」が所有する199,200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

① 新株予約権の行使により、発行済株式総数が54,000株増加しております。
② 当社は2017年5月12日開催の取締役会において、従業員インセンティブ・プラン「株式付与ESOP信託」の継続を決議しました。これに基づいて、当社株式の取得を次の通り実施しております。
取得株式の総額：269百万円
取　得　期　間：2017年8月9日
取 得 株 式 数：67,400株
株式の取得方法：東京証券取引所における市場買付

③ 当社は2017年5月12日開催の取締役会及び2017年6月21日開催の定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度「役員報酬BIP信託」の継続を決議しました。これに基づいて、当社株式の取得を次の通り実施しております。

取得株式の総額：329百万円
取 得 期 間：2017年8月9日
取 得 株 式 数：82,400株
株式の取得方法：東京証券取引所における市場買付

Ⅲ. 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

(2018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 前田工織㈱社外取締役 ㈱スシローグローバルホールディングス社外取締役
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 ㈱オリエンタルランド社外取締役
取締役	高原　豪久	ユニ・チャーム㈱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
取締役	宮内　義彦	オリックス㈱シニア・チェアマン
取締役	ウェイウェイ・ヤオ	ペプシコ・グレーター・チャイナ　リージョン　シニアヴァイスプレジデント＆ゼネラルマネージャー
常勤監査役	石田　正	
常勤監査役	平川　功	
監査役	大江　修子	TMI総合法律事務所パートナー

(注) 1．茂木友三郎氏、高原豪久氏、福島敦子氏、宮内義彦氏、及びウェイウェイ・ヤオ氏は、社外取締役であります。
2．石田正氏、及び大江修子氏は、社外監査役であります。
3．取締役茂木友三郎氏、高原豪久氏、福島敦子氏、宮内義彦氏、及び監査役石田正氏、大江修子氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であります。
4．監査役平川功氏は元当社財務経理本部長であるほか、同石田正氏は公認会計士の資格を有しており、同大江修子氏は弁護士の資格を有していることから、それぞれ、財務及び会計並びに法務に関する相当程度の知見を有するものであります。
5．当事業年度中の会社役員の異動は次のとおりであります。
①当事業年度中に就任した取締役
2017年6月21日開催の第68回定時株主総会において、宮内義彦氏、及びウェイウェイ・ヤオ氏が取締役に選任され、就任いたしました。
②当事業年度中に退任した取締役
社外取締役川村隆氏は2017年6月21日開催の第68回定時株主総会終結の時をもって退任いたしました。なお、同氏の在任期間中における重要な兼職の状況は、㈱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、㈱ニトリホールディングス社外取締役、いちご㈱社外取締役であります。

6．当社では、監督機能と業務執行機能を分離し、役割と権限を明確化して、意思決定のスピードアップを図るために執行役員制度を導入しております。
2018年4月1日現在の執行役員は以下のとおりであります（取締役兼務者を除く）。

役名	氏名	職名
上級副社長執行役員	江原　　信	海外事業本部担当　兼　社長補佐（渉外担当）
上級常務執行役員	菊地　耕一	経営企画本部、コーポレートコミュニケーション本部、情報システム本部、財務経理本部、購買本部担当　兼　IR本部本部長
上級執行役員	鎌田由美子	事業開発本部本部長
上級執行役員	井本　　朗	生産本部、物流部担当
上級執行役員	田崎　一也	営業本部本部長
執行役員	後藤　綾子	北海道事業本部本部長
執行役員	早川　知佐	東日本事業本部本部長
執行役員	小林　徹也	中日本事業本部本部長
執行役員	石辺　秀規	西日本事業本部本部長
執行役員	笙　　啓英	海外事業本部本部長
執行役員	小泉　貴紀	マーケティング本部本部長
執行役員	藤原かおり	フルグラ事業本部本部長
執行役員	小倉　智行	生産本部本部長
執行役員	中野　真衣	品質保証本部本部長
執行役員	見目　泰彦	研究開発本部本部長
執行役員	福山　知子	経営企画本部本部長　兼　コーポレートコミュニケーション本部本部長
執行役員	江木　　忍	人事総務本部本部長
執行役員	石垣　　薫	購買本部本部長
執行役員	小室　滋春	情報システム本部本部長

(2) 取締役、監査役ごとの報酬などの額

① 役員区分ごとの報酬等の総額及び対象となる人数

区分	支給人員	報酬等の額
取締役 (うち社外取締役)	8名 (6名)	250百万円 (68百万円)
監査役 (うち社外監査役)	3名 (2名)	83百万円 (48百万円)
合計	11名	333百万円

(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41百万円(取締役41百万円「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29百万円(取締役20百万円「うち社外取締役0円」、及び監査役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、2018年6月20日開催予定の第69回定時株主総会に提出予定の議案である「退任取締役への退職慰労金贈呈の件」「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取締役1名に対し494百万円(うち社外取締役0名0円)、及び監査役1名に対し28百万円(うち社外監査役0名0円)を支給する予定であります。なお、これらの金額には、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173百万円(取締役1名144百万円「うち社外取締役0名0円」、及び監査役1名28百万円「うち社外監査役0名0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

報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、記載しておりません。

(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 ㈱オリエンタルランド	取締役名誉会長 取締役会議長 社外監査役 社外監査役 社外取締役	重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。 重要な取引その他の関係はありません。 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。
取締役	宮内　義彦	オリックス㈱	シニア・チェアマン	重要な取引その他の関係はありません。
取締役	ウェイウェイ・ヤオ	ペプシコ	ペプシコ・グレーター・チャイナ　リージョン　シニアヴァイスプレジデント&ゼネラルマネージャー	ペプシコは、当社株式数の20.02％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。
監査役	石田　　正			
監査役	大江　修子	TMI総合法律事務所	パートナー	重要な取引その他の関係はありません。

② 主要取引先等特定関係事業者との関係

該当する事項はありません。

(注) 2017年6月21日をもって取締役を退任した川村隆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
川村　隆	㈱みずほフィナンシャルグループ ㈱日本経済新聞社 ㈱ニトリホールディングス いちご㈱	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。

③ 当事業年度における主な活動状況

取締役会及び監査役会への出席状況及び発言状況

区分	氏名	主な活動状況	出席率
社外取締役	茂木友三郎	当事業年度開催の取締役会13回中12回に出席し、日本を代表する食品企業の経営者として培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行っております。	92%
社外取締役	高原　豪久	当事業年度開催の取締役会13回中11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。	85%
社外取締役	福島　敦子	当事業年度開催の取締役会13回中12回に出席し、社会、経済、環境、消費者等に関するジャーナリストとしての視点を通じて培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行っております。	92%
社外取締役	宮内　義彦	2017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、日本を代表する多角的金融サービス企業の経営者として培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行っております。	100%
社外取締役	ウェイウェイ・ヤオ	2017年6月の就任後に開催された取締役会10回のすべてに出席し、世界的な食品企業の経営者として培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行っております。	100%
社外監査役	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14回のすべてに出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。	取締役会 100% 監査役会 100%
社外監査役	大江　修子	当事業年度開催の取締役会13回のすべてに出席し、弁護士実務を通じて培ってきた豊富な知識・経験から、適宜発言を行っております。また、当事業年度開催の監査役会14回のすべてに出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。	取締役会 100% 監査役会 100%

(注) 1．書面決議による取締役会の回数は除いております。
2．2017年6月をもって取締役を退任した川村隆氏は在任期間中開催の取締役会3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。

連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	第69期 2018年3月31日現在
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	23,559
受取手形及び売掛金	41,749
有価証券	22,998
たな卸資産	10,748
繰延税金資産	2,576
その他	5,323
貸倒引当金	△ 23
流動資産合計	**106,933**
固定資産	
有形固定資産	**73,096**
建物及び構築物	27,423
機械装置及び運搬具	28,171
工具、器具及び備品	1,066
土地	11,556
リース資産	355
建設仮勘定	4,523
無形固定資産	**3,391**
のれん	922
その他	2,468
投資その他の資産	**8,716**
投資有価証券	2,315
長期貸付金	61
繰延税金資産	1,995
退職給付に係る資産	2,175
その他	2,295
貸倒引当金	△ 126
固定資産合計	**85,204**
資産合計	**192,137**

科目	第69期 2018年3月31日現在
負債の部	
流動負債	
支払手形及び買掛金	9,728
短期借入金	1,129
リース債務	119
未払金	6,273
未払法人税等	5,252
繰延税金負債	1
賞与引当金	3,863
役員賞与引当金	117
株式給付引当金	53
その他	8,867
流動負債合計	**35,406**
固定負債	
リース債務	214
繰延税金負債	754
役員退職慰労引当金	491
役員株式給付引当金	90
退職給付に係る負債	7,674
資産除去債務	659
その他	178
固定負債合計	**10,063**
負債合計	**45,470**
純資産の部	
株主資本	
資本金	12,033
資本剰余金	4,775
利益剰余金	123,647
自己株式	△ 1,073
株主資本合計	**139,383**
その他の包括利益累計額	
その他有価証券評価差額金	680
為替換算調整勘定	57
退職給付に係る調整累計額	△ 745
その他の包括利益累計額合計	**△ 7**
新株予約権	**7**
非支配株主持分	**7,284**
純資産合計	**146,667**
負債純資産合計	**192,137**

(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69期 2017年4月1日から2018年3月31日まで	
売上高		251,575
売上原価		142,671
売上総利益		**108,904**
販売費及び一般管理費		82,075
営業利益		**26,828**
営業外収益		
受取利息	84	
受取配当金	42	
不動産収入	77	
その他	223	428
営業外費用		
支払利息	78	
為替差損	562	
減価償却費	41	
不動産費用	35	
その他	360	1,078
経常利益		**26,179**
特別利益		
固定資産売却益	6	
助成金受入益	185	
その他	0	193
特別損失		
固定資産売却損	2	
固定資産除却損	160	
減損損失	97	
その他	13	273
税金等調整前当期純利益		**26,099**
法人税、住民税及び事業税	8,756	
法人税等調整額	270	9,026
当期純利益		**17,072**
非支配株主に帰属する当期純損失		△ 258
親会社株主に帰属する当期純利益		**17,330**

(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69期 2018年3月31日現在
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	15,787
売掛金	33,371
有価証券	22,998
商品及び製品	3,113
仕掛品	486
原材料及び貯蔵品	2,846
前渡金	59
前払費用	336
繰延税金資産	2,129
短期貸付金	4,233
未収金	626
その他	89
貸倒引当金	△ 150
流動資産合計	**85,928**
固定資産	
有形固定資産	**45,920**
建物	14,539
構築物	783
機械及び装置	16,837
車両運搬具	8
工具、器具及び備品	411
土地	9,368
リース資産	309
建設仮勘定	3,662
無形固定資産	**2,125**
ソフトウェア	1,843
その他	281
投資その他の資産	**41,185**
投資有価証券	2,289
関係会社株式	28,618
長期貸付金	5,788
前払年金費用	1,947
差入保証金	1,143
繰延税金資産	1,356
その他	99
貸倒引当金	△ 57
固定資産合計	**89,230**
資産合計	**175,158**

科目	第69期 2018年3月31日現在
負債の部	
流動負債	
買掛金	8,186
短期借入金	8,000
リース債務	95
未払金	4,083
未払費用	4,701
未払法人税等	4,327
未払消費税等	844
預り金	141
賞与引当金	3,081
役員賞与引当金	41
株式給付引当金	53
その他	0
流動負債合計	**33,558**
固定負債	
リース債務	173
長期未払金	1
長期預り金	47
退職給付引当金	4,916
役員退職慰労引当金	371
役員株式給付引当金	90
資産除去債務	320
その他	88
固定負債合計	**6,010**
負債合計	**39,569**
純資産の部	
株主資本	
資本金	12,033
資本剰余金	11,601
資本準備金	11,600
その他資本剰余金	0
利益剰余金	112,365
利益準備金	101
その他利益剰余金	112,263
製品開発積立金	300
固定資産圧縮積立金	620
別途積立金	38,992
繰越利益剰余金	72,351
自己株式	△ 1,073
株主資本合計	**134,927**
評価・換算差額等	
その他有価証券評価差額金	654
評価・換算差額等合計	**654**
新株予約権	**7**
純資産合計	**135,589**
負債純資産合計	**175,158**

(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69期 2017年4月1日から2018年3月31日まで	
売上高		187,126
売上原価		102,782
売上総利益		**84,344**
販売費及び一般管理費		58,776
営業利益		**25,567**
営業外収益		
受取利息	199	
受取配当金	679	
業務受託料	118	
不動産収入	96	
雑収入	141	1,236
営業外費用		
支払利息	27	
減価償却費	39	
為替差損	499	
不動産費用	79	
雑損失	184	830
経常利益		**25,973**
特別利益		
固定資産売却益	1	
助成金受入益	185	187
特別損失		
固定資産売却損	0	
固定資産除却損	90	
貸倒引当金繰入額	142	
関係会社株式評価損	228	
その他	35	497
税引前当期純利益		**25,664**
法人税、住民税及び事業税	7,846	
法人税等調整額	66	7,913
当期純利益		**17,751**

(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

2018年５月９日

カルビー株式会社
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　金　子　能　周　㊞

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　小　川　　勤　㊞

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2017年４月１日から2018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

2018年５月９日

カルビー株式会社
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　金　子　能　周　㊞

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　小　川　　勤　㊞

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2017年４月１日から2018年３月31日までの第69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、2017年4月1日から2018年3月31日までの第69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」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

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

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

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

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

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

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2018年5月10日

カルビー株式会社　監査役会

常勤監査役　石　田　　正　㊞

常勤監査役　平　川　　功　㊞

監　査　役　大　江　修　子　㊞

以　上

カルビーのコーポレートガバナンス・コード

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。

コーポレート・ガバナンス体制及び運営は当社ホームページをご覧ください。
http://www.calbee.co.jp/csr/management/index.php#t

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。