掘りだそう、自然の力。

Calbee

第70回 定時株主総会
招集ご通知

開催情報

開催日時

2019年6月19日（水曜日）
午前10時（受付開始午前９時）

開催場所

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

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：2019年6月18日（火曜日）午後5時

議 案

第１号議案　剰余金の配当の件
第２号議案　取締役８名選任の件
第３号議案　補欠監査役１名選任の件
第４号議案　役員賞与支給の件
第５号議案　取締役及び役付執行役員等に対する業績連動型株式報酬制度の一部改定の件

カルビー株式会社
証券コード：2229

掘りだそう、自然の力。
Calbee

■ ■ ■ カルビーグループ企業理念 ■ ■ ■

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

■ ■ ■ カルビーグループビジョン ■ ■ ■

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

株主の皆様へ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

第70回定時株主総会を2019年６月19日(水曜日)に開催いたしますので、ここに招集ご通知をお届けいたします。

当社グループの事業の現況と課題及び株主総会の議案につき、ご説明申し上げますので、ご高覧賜りますようお願い申し上げます。

1949年に広島で創立した当社は、今年創立70周年を迎えました。長きにわたる歴史の中では、日本で初めて小麦粉からあられを開発して大ヒットした「かっぱえびせん」、馬鈴しょ事業への本格参入のきっかけとなった「カルビーポテトチップス」、日本の朝食市場にグラノーラという新しいカテゴリーを定着させた「フルグラ」や携帯性に優れた日本初のカップ型スナック「じゃがりこ」の発売など、創業の精神に則り、時代の変化を捉えお客様のニーズに合わせた製品展開及び事業展開をしてまいりました。この70年にわたる歴史を刻むことができたのは、会社の発展を支えてくださった株主をはじめとするステークホルダーの皆様のおかげと深く感謝いたします。

今年は中期経営計画のスタートとなる重要な年でもあります。当社グループは2030ビジョン「Next Calbee　掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。」を掲げ、事業環境の変化に対応した基盤を作り既存事業を一層強固なものとし、海外市場と新たな食領域を成長の軸として確立することを目指します。その上で、変革と挑戦による持続的成長を実現してまいります。

株主の皆様におかれましては、何卒より一層のご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2019年5月28日



代表取締役社長 兼 CEO
伊藤 秀二

証券コード：2229
2019年5月28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70回 定時株主総会招集ご通知

日　時　2019年6月19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、**2019年6月18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70期（2018年4月1日から2019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70期（2018年4月1日から2019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8名選任の件
第3号議案　補欠監査役1名選任の件
第4号議案　役員賞与支給の件
第5号議案　取締役及び役付執行役員等に対する業績連動型株式報酬制度の一部改定の件

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（https://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」

◎当社では、株主総会を株主様との積極的な対話の場と位置づけております。株主の皆様におかれましては、ぜひご参加いただけますようお願い申し上げます。また、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。

◎代理人により議決権を行使される場合は、議決権を有する他の株主の方1名のみを代理人として株主総会にご出席いただけます。その際には、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますのでご了承ください。当社株主の方以外は会場にご入場いただけませんのでご注意ください。

◎株主総会参考書類ならびに事業報告、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（https://www.calbee.co.jp/ir/meeting.php）に掲載させていただきます。

招集ご通知 P.2
株主総会参考書類 P.6
事業報告 P.17
連結計算書類 P.33
計算書類 P.35
監査報告書 P.37

議決権行使についてのご案内

株主総会にご出席いただく場合



開催日時 2019年6月19日(水曜日)午前10時(受付開始午前9時)

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

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 2019年6月18日(火曜日)午後5時まで

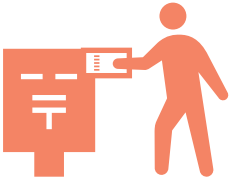
パーソナルコンピュータや携帯端末から当社株主名簿管理人が運営する議決権行使ウェブサイト（https://evote.tr.mufg.jp/）にアクセスし、同封の議決権行使書用紙に記載のログインID及びパスワードをご入力のうえ、画面の案内に従って、上記行使期限までに賛否をご登録ください。
なお、セキュリティ確保のため、システム上の制約があります。詳細につきましては、次頁に記載のお問合せ先にご照会ください。



スマートフォンをご利用の株主様

スマートフォンでの議決権行使は、**1回に限り「ログインID」「仮パスワード」の入力が不要**になりました。 詳細は次頁をご覧ください。

▶ 郵送による議決権行使



行使期限 2019年6月18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。

機関投資家向け「議決権電子行使プラットフォーム」の利用について

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

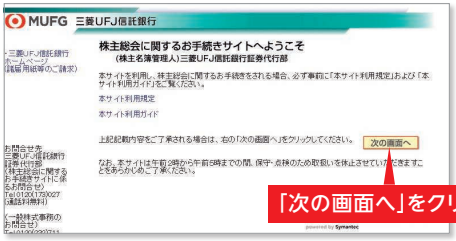
インターネットによる議決権行使のご案内

議決権行使ウェブサイト

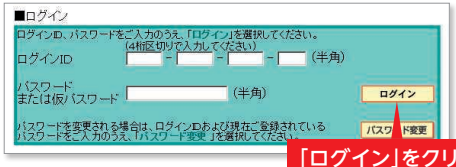
https://evote.tr.mufg.jp/

二次元コード読み取り機能を搭載したスマートフォンまたは携帯電話をご利用の場合は、右記二次元コードを利用してアクセスすることも可能です。

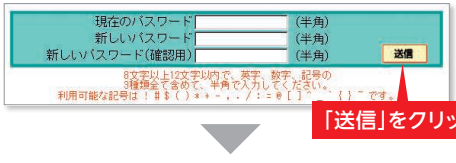
1. 議決権行使ウェブサイトにアクセスする



2. お手元の議決権行使書用紙の副票（右側）に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力



3. 「新しいパスワード」と「新しいパスワード（確認用）」の両方に入力



以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

スマートフォンでの議決権行使は、
1回に限り「ログインID」「仮パスワード」の入力が不要になりました。

「ログイン用二次元コード」はこちら



議決権行使書副票（右側）

※上記方法での議決権行使は１回に限ります。
２回目以降のログインの際は、左記のご案内に従ってログインしてください。

注意事項

- インターネットによる議決権行使が複数回なされた場合は、最後のものを有効な議決権行使といたします。
- 郵送による議決権行使とインターネットによる議決権行使が重複してなされた場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使といたします。
- 議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダへの接続料金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。

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

0120-173-027　通話料無料
受付時間 午前9時～午後9時

目　次

P.1　株主の皆様へ

P.2　第70回定時株主総会招集ご通知

P.3　議決権行使についてのご案内

P.6　株主総会参考書類

- 第1号議案　剰余金の配当の件
- 第2号議案　取締役8名選任の件
- 第3号議案　補欠監査役1名選任の件
- 第4号議案　役員賞与支給の件
- 第5号議案　取締役及び役付執行役員等に対する業績連動型株式報酬制度の一部改定の件

P.17　事業報告

P.33　連結計算書類

P.35　計算書類

P.37　監査報告書

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」

当社ホームページ
https://www.calbee.co.jp/ir/meeting.php

コーポレートガバナンス・コード対応表

本招集ご通知でのコーポレートガバナンス・コードへの対応に関する掲載箇所を示しています。

コーポレートガバナンス・コード該当項目	本招集ご通知及びインターネット開示事項での記載	参照頁
原則1-2	株主総会における権利行使に係る適切な環境整備	**P.3-P.4**
原則1-4	政策保有株式	**P.40**
原則1-5	買収防衛策	**P.40**
原則1-7	関連当事者間の取引	**P.40**
原則2-1原則3-1(i) 原則5-2	経営理念・経営戦略・経営計画の策定	**P.1, P.22-P.23**
原則2-3	社会・環境問題	**P.41**
原則2-4	女性の活躍促進	**P.26, P.41**
原則2-5	内部通報	**P.41**
原則3-1（ii）	コーポレート・ガバナンスの考え方・基本方針	**P.40-P.42**
原則3-2	外部会計監査人	**インターネット開示事項 P.2**
補充原則4-1①	経営陣に対する委任の範囲の概要	**P.41-P.42**
補充原則4-1②	経営課題の説明	**P.22-P.23**
原則4-2	取締役会の役割・責務	**P.41-P.42**
原則4-3	内部統制システムの適切な整備	**インターネット開示事項 P.3-P.6**
原則4-4	監査役会の独立性	**P.42**
原則4-6	取締役による経営の監督	**P.41-P.42**
原則4-7（i）	独立社外取締役による経営への助言	**P.32**
原則4-7（ii）	独立社外取締役による経営の監督	**P.42**
原則4-8	独立社外取締役の有効な活用	**P.9-P.11**
原則4-10	任意の諮問委員会の活用	**P.42**
補充原則4-11①	取締役選任の方針・手続	**P.7**
補充原則4-11②	社外取締役・社外監査役の他の上場会社の役員の兼任状況	**P.31**
原則5-1	株主との建設的な対話	**P.42**

議案及び参考事項

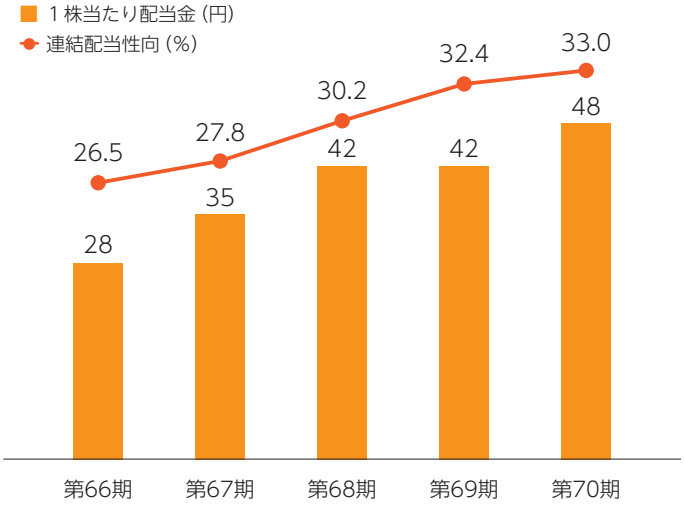
第1号議案　剰余金の配当の件

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、連結配当性向40%以上を中期的な目標として、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。

❶ **配当財産の種類**	▶	金銭
❷ **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…… 48円 総額…… 6,428,206,464円
❸ **剰余金の配当が効力を生じる日**	▶	2019年6月20日(木曜日)

ご参考　１株当たり配当金 / 連結配当性向



招集ご通知 P.2
株主総会参考書類 P.6
事業報告 P.17
連結計算書類 P.33
計算書類 P.35
監査報告書 P.37

第2号議案　取締役8名選任の件

取締役6名全員が本総会終結の時をもって任期満了となります。経営体制の一層の強化を図るため取締役2名を増員することとし、取締役8名の選任をお願いするものであります。

当社では、取締役会は半数以上を独立役員で構成します。経歴、ジェンダー、国籍等の異なるメンバーにより取締役会のダイバーシティを積極的に進め、多様な専門分野、バックグラウンドを持つ候補者で構成することを方針にしています。この方針に基づき、社外取締役が半数以上を占める任意の諮問委員会であるアドバイザリーボードにて客観的な立場から取締役候補者の答申を行い、取締役会において候補者を決定しました。独立性の判断は、東京証券取引所が定める独立性基準に基づき判定します。

取締役候補者は次のとおりであります。

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	取締役会への出席状況	候補者属性
1	再任 伊藤　秀二（満62歳）	代表取締役社長兼CEO	100% (13回/13回)	
2	新任 江原　信（満60歳）	副社長執行役員　海外カンパニー プレジデント 兼社長補佐	—	新任候補
3	新任 菊地　耕一（満55歳）	専務執行役員兼CFO	—	新任候補
4	再任 茂木　友三郎（満84歳）	社外取締役	100% (13回/13回)	社外取締役　独立役員
5	再任 高原　豪久（満57歳）	社外取締役	77% (10回/13回)	社外取締役　独立役員
6	再任 福島　敦子（満57歳）	社外取締役	100% (13回/13回)	社外取締役　独立役員
7	再任 宮内　義彦（満83歳）	社外取締役	100% (13回/13回)	社外取締役　独立役員
8	新任 Anne Tse（アン・ツェ）（満43歳）	—	—	社外取締役　新任候補

(注) 1.各候補者の年齢は、本総会終結時の満年齢となります。
2.各候補者と当社の間に特別の利害関係はありません。
3.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。

1 伊藤（いとう） 秀二（しゅうじ）（1957年2月25日生 満62歳）

再任



所有する当社の株式数

72,000株

取締役会への出席状況

100%（13回/13回）

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1979年　3月　当社入社
2001年　7月　当社執行役員　東日本カンパニーCOO
2004年　6月　当社取締役執行役員　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
2018年　6月　当社代表取締役社長兼CEO（現任）

■ 取締役候補者の選任理由

1979年より当社グループの一員として製造、販売、経営企画、マーケティングの各分野における豊富な経験により経営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15年になります。

2 江原（えはら） 信（まこと）（1958年12月24日生 満60歳）

新任候補



所有する当社の株式数

ー株

取締役会への出席状況

ー

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1981年　4月　伊藤忠商事㈱入社
2001年　4月　ジョンソン・エンド・ジョンソン㈱入社
2008年　4月　同社バイスプレジデント業務推進本部長
2011年　3月　当社入社　上級執行役員
2011年　4月　ジャパンフリトレー㈱代表取締役社長
2014年　4月　当社上級常務執行役員兼ジャパンフリトレー㈱代表取締役社長
2015年　4月　当社上級副社長執行役員
2019年　4月　当社副社長執行役員　海外カンパニー プレジデント兼社長補佐（現任）

■ 取締役候補者の選任理由

地域事業本部、マーケティング部門の担当、子会社社長を歴任し、現在副社長執行役員　海外カンパニープレジデント兼社長補佐として経営全般に精通しております。
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。

3 菊地 耕一（きくち こういち）（1963年12月22日生 満55歳）

新任候補



所有する当社の株式数

100株

取締役会への出席状況

―

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1986年	4月	三井信託銀行㈱（現三井住友信託銀行㈱）入社
2000年	10月	プライスウォーターハウスクーパース・フィナンシャル・アドバイザリー・サービス㈱入社
2001年	6月	日本アイ・ビー・エム㈱入社
2010年	10月	同社システムズ＆テクノロジー・グループ事業管理 理事
2012年	2月	当社入社　執行役員　財務経理本部長
2014年	4月	当社上級執行役員　財務経理本部長兼情報システム本部長
2016年	4月	当社上級常務執行役員　財務経理本部長兼情報システム本部長
2019年	4月	当社専務執行役員兼CFO（現任）

■ 取締役候補者の選任理由

財務、IR、経営企画、情報システム、コーポレートコミュニケーション部門の担当を歴任し、現在専務執行役員兼CFOとして経営全般に精通しております。

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。

4 茂木 友三郎（もぎ ゆうざぶろう）（1935年2月13日生 満84歳）

再任　社外取締役　独立役員



所有する当社の株式数

―株

取締役会への出席状況

100%（13回/13回）

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1958年	4月	キッコーマン㈱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10年になります。

5 高原（たかはら） 豪久（たかひさ） (1961年7月12日生 満57歳)

再 任　社外取締役　独立役員



所有する当社の株式数

ー株

取締役会への出席状況

77%（10回/13回）

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1986年　4月　㈱三和銀行（現㈱三菱UFJ銀行）入行
1991年　4月　ユニ・チャーム㈱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4年になります。

6 福島（ふくしま） 敦子（あつこ） (1962年1月17日生 満57歳)

再 任　社外取締役　独立役員



所有する当社の株式数

500株

取締役会への出席状況

100%（13回/13回）

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1985年　4月　中部日本放送㈱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4年になります。

7 宮内（みやうち） 義彦（よしひこ）（1935年9月13日生 満83歳）

再任　社外取締役　独立役員



所有する当社の株式数

－株

取締役会への出席状況

100%（13回/13回）

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

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、代表取締役会長を歴任され、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2年になります。

8 Anne Tse（アン・ツェ）（1976年6月2日生 満43歳）

社外取締役　新任候補



所有する当社の株式数

－株

取締役会への出席状況

－

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1998年	マッキンゼー・アンド・カンパニー入社 アソシエイトプリンシパル
2008年	デイリーファームグループマニングス入社 CEO
2010年	ペプシコ入社 グレーター・チャイナ リージョン ストラテジーシニアディレクター
2012年	同社グレーター・チャイナ リージョン ニュービジネス ゼネラルマネージャー
2015年	同社グレーター・チャイナ アンド AMENA Eコマース バイスプレジデント
2016年	同社グレーター・チャイナ リージョン フーズコマーシャル　シニアバイスプレジデント アンド ゼネラルマネージャー（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20.01%）の親会社であるペプシコグループでEコマース事業に携わられ、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。

第3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。

当社では、監査役会は半数以上の社外監査役から構成され、それぞれの監査役は財務・会計・法律等の専門的な知識と経験を持つ候補者を監査役会にて決定します。補欠監査役の選任においても同様の方針とプロセスで決定します。

独立性の判断は、東京証券取引所が定める独立性基準に基づき判定します。

なお、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は次のとおりであります。

又市（またいち）　義男（よしお）（1949年2月26日生 満70歳）

社外監査役　独立役員



所有する当社の株式数

－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

■ 補欠社外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、当社補欠社外監査役として選任をお願いするものであります。

（注）1. 候補者の年齢は本総会終結時の満年齢となります。
2. 又市義男氏と当社の間に特別の利害関係はありません。
3. 同氏は補欠社外監査役候補者であります。
4. 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4号議案　役員賞与支給の件

当期末時点の取締役1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19百万円を支給いたしたいと存じます。当社ではコミットメント＆アカウンタビリティーに基づき、社外取締役が半数以上を占める任意の諮問委員会であるアドバイザリーボードにて客観的な立場から役員賞与の答申を行い、取締役会において決定しました。

第5号議案　取締役及び役付執行役員等に対する業績連動型株式報酬制度の一部改定の件

① 改定の理由

当社は、当社の取締役(社外取締役及び非常勤取締役を除く。)ならびに当社と委任契約を締結している役付執行役員(以下、併せて「取締役等」という。)及び執行役員を対象とした業績連動型株式報酬制度(以下「本制度」という。)について、2017年6月21日開催の第68回定時株主総会において株主の皆様のご承認をいただき、本制度を継続しております。

今般、執行役員を本制度の対象外とするとともに、本制度において取締役等が取得する当社株式数の算定方法(下記2.(3))を一部改定させていただきたく、本議案のご承認をお願いするものであります。

本制度の一部改定は、取締役等の報酬と当社業績及び株式価値との連動性をより明確にし、取締役等が株価上昇によるメリットのみならず株価下落によるリスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的としており、改定は相当であると考えております。

なお、第2号議案が原案どおり承認可決された場合、本制度の対象者となる取締役等の員数は、取締役3名、役付執行役員4名です。

② 本制度における報酬等の額・内容等

本制度の内容は次のとおりです。

(1) 本制度の概要

当社が拠出する取締役等の本制度における報酬額を原資として当社株式が信託を通じて取得され、業績達成度に応じて当社の取締役等に当社株式が交付される業績連動型株式報酬制度です。ただし、取締役等が当社株式の交付を受ける時期は、原則として、取締役等の退任時とします。

(2) 本制度における報酬額の上限

当社は、信託期間が満了する既存の信託(以下「本信託」という。)について、信託期間の延長及び追加信託を行うことにより、本制度を継続的に実施します。

当社は、合計7億円を上限とする金員を、2018年3月末で終了する事業年度から2020年3月末で終了する事業年度まで3年間(以下「対象期間」という。)の取締役等への報酬として拠出し、本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場から取得しています。

また、追加信託を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式(取締役等に交付が予定される当社株式で交付が未了であるものを除く。)及び金銭(以下「残存株式等」という。)があるときは、残存株式等を延長する信託に承継します。

(3) 取締役等が取得する当社株式数の算定方法と上限

(下線は変更部分を示します。)

＜現行＞

取締役等には、対象期間の各事業年度における業績達成度及び会社業績に対する個人貢献度に応じて、当社株式が交付されます。ただし、本制度により取締役等に交付される株式数は、合計で220,000株を超えないものとします。

取締役等に対して交付される株式数は、以下に定めるポイント数に従って定まります。

取締役等には、信託期間中の毎年、個人別に一定のポイント数が付与され、取締役等の退任時に、ポイント数の累積値(以下「累積ポイント数」という。)に応じた株式が交付されます。1ポイントは当社株式1株とします。

信託期間中の毎年5月末日に、同年3月末日で終了する事業年度(以下「評価対象事業年度」という。)における連結売上高、連結営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益のそれぞれの目標値(以下「業績目標値」という。)を達成した場合、達成度に応じて、取締役等に対する評価対象事業年度分のポイント数の付与が決定します。ポイント数の付与については、信託期間内において、毎年その可否が判断され、業績目標値が未達だった場合、ポイント数の付与は行われません。

※ 各評価対象事業年度の業績目標値は、当該評価対象事業年度の期初に定める業績目標値とします。当社の毎事業年度期初の業績目標値は、決算短信において開示しております。

※ 信託期間中に株式分割・株式併合等の累積ポイント数の調整を行うことが公正であると認められる事象が生じた場合、分割比率・併合比率等に応じた調整がなされます。

各取締役等に付与されるポイント数の年間合計(以下「年間合計ポイント数」という。)は、評価対象事業年度の期初に定める親会社株主に帰属する当期純利益の目標値の1%の金額を基準として、以下に記載する算定式により決定されます。ただし、各取締役等に付与される1年当たりの年間合計ポイント数の総数の上限を85,000ポイントとします(また、年間合計ポイント数の累積値は、上記の取締役等に交付される株式数の上限の範囲内とし、ある評価対象事業年度について年間合計ポイント数が定められたことにより当該範囲を超過する場合には、当該評価対象事業年度の年間合計ポイント数は当該超過分を減じた値となります。)。なお、各取締役等に付与されるポイント数は、会社業績に対する個人貢献度によって年間合計ポイントを上限として決定されます。

年間合計ポイント数の算定式は、以下のとおりです。

(年間合計ポイント数の算定式)

親会社株主に帰属する当期純利益の目標値×1%÷平均取得株価

※ 1ポイント＝1株

※ 100ポイント未満の端数は切り捨てます。

※ 平均取得株価＝本信託による当社株式の取得価格の総額÷取得株数

＜改定案＞

取締役等には、対象期間の各事業年度における役位及び業績達成度等に応じて、当社株式が交付されます。ただし、本制度により取締役等に交付される株式数は、合計で220,000株を超えないものとします。

取締役等に対して交付される株式数は、以下に定めるポイント数に従って定まります。

取締役等には、信託期間中の毎年、個人別に一定のポイント数が付与され、取締役等の退任時に、ポイント数の累積値(以下「累積ポイント数」という。)に応じた株式が交付されます。1ポイントは当社株式1株とします。

信託期間中の毎年5月末日に、同年3月末日で終了する事業年度(以下「評価対象事業年度」という。)における業績目標値の達成度に応じて、取締役等に対する評価対象事業年度分のポイント数の付与が決定します。ポイント数の付与については、信託期間内において、毎年その可否が判断され、業績目標値が未達だった場合、ポイント数の付与は行われません。

※ 業績目標の達成度を評価する指標は連結売上高、連結営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益等とします。

※ 各評価対象事業年度の業績目標値は、当該評価対象事業年度の期初に定める業績目標値とします。当社の毎事業年度期初の業績目標値は、決算短信において開示しております。

※ 信託期間中に株式分割・株式併合等の累積ポイント数の調整を行うことが公正であると認められる事象が生じた場合、分割比率・併合比率等に応じた調整がなされます。

各取締役等に付与されるポイント数の年間合計(以下「年間合計ポイント数」という。)の上限は、評価対象事業年度の期初に定める親会社株主に帰属する当期純利益の目標値の1%の金額を基準として、以下に記載する算定式により決定されます。ただし、各取締役等に付与される1年当たりの年間合計ポイント数の上限を85,000ポイントとします(また、年間合計ポイント数の累積値は、上記の取締役等に交付される株式数の上限の範囲内とし、ある評価対象事業年度について年間合計ポイント数が定められたことにより当該範囲を超過する場合には、当該評価対象事業年度の年間合計ポイント数は当該超過分を減じた値となります。)。

年間合計ポイント数の上限の算定式は、以下のとおりです。

(年間合計ポイント数の上限の算定式)

親会社株主に帰属する当期純利益の目標値×1%÷平均取得株価

※ 1ポイント=1株

※ 100ポイント未満の端数は切り捨てます。

※ 平均取得株価=本信託による当社株式の取得価格の総額÷取得株数

(4) 取締役等に対する交付

当社の取締役等が退任し、受益者要件を満たした場合、受益者確定手続を行うことにより、退任時に定められる累積ポイント数に応じた数の当社株式について、退任後に本信託から交付を受けることができます。

以上

(ご参考)

なお、本制度の詳細については、当社2017年5月12日付「業績連動型株式報酬制度の継続及び一部改定に関するお知らせ」及び当社2014年5月13日付「業績連動型株式報酬制度の導入に関するお知らせ」をご参照ください。

Ⅰ. 当社グループの現況に関する事項

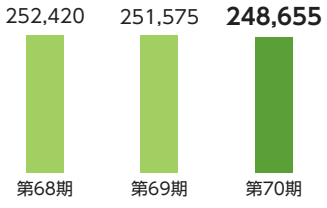
(1) 財産及び損益の状況の推移

当社グループの推移

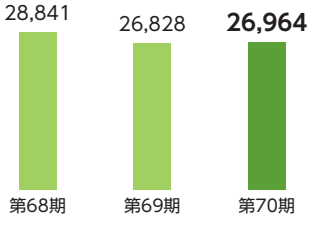
科 目		第67期 2016年3月期	第68期 2017年3月期	第69期 2018年3月期	第70期 2019年3月期 (当連結会計年度)
売上高	(百万円)	246,129	252,420	251,575	248,655
営業利益	(百万円)	28,125	28,841	26,828	26,964
経常利益	(百万円)	26,545	28,625	26,179	27,432
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	16,799	18,605	17,330	19,429
1株当たり当期純利益	(円)	125.88	139.24	129.72	145.39
総資産	(百万円)	174,837	181,945	192,034	202,750
純資産	(百万円)	131,469	135,056	146,667	160,490

(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。
3. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を当連結会計年度の期首から適用しており、第67期以降の総資産の数値につきましては、遡及適用した数値で表示しております。

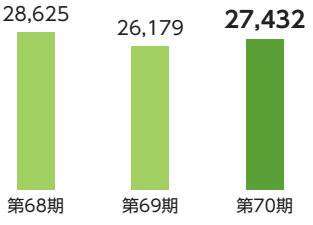
■ **売上高** (百万円)



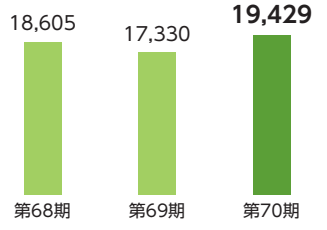
■ **営業利益** (百万円)



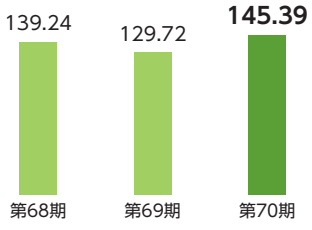
■ **経常利益** (百万円)



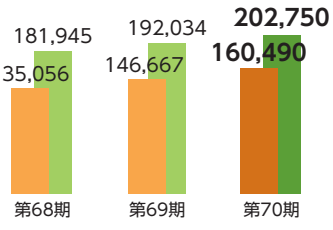
■ **親会社株主に帰属する当期純利益** (百万円)



■ **1株当たり当期純利益** (円)



■ **総資産** / ■ **純資産** (百万円)



(2) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度における世界経済は、米中貿易摩擦や中国経済の減速等先行きへのリスクが残るものの、日本経済は、堅調な内需を背景に雇用・所得環境の改善が持続し、個人消費は持ち直しの動きが見られるなど、緩やかな回復が続きました。一方、人手不足の深刻化や原油価格の上昇等が、国内の業況悪化に波及しました。また、当社グループの事業にかかわる食への志向を見ますと、長寿命化や女性の就業率上昇、世帯人数の減少などにより、健康志向や簡便志向は引き続き高く、ニーズの多様化が進展しています。

このような状況の下、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基本方針として、事業活動を推進しました。

国内事業においては、前期には馬鈴しょ不足がポテト系スナックの生産・販売に大きな影響をもたらしましたが、当期は十分な馬鈴しょの確保とともに、ポテトチップスの増量キャンペーン等の積極的な販売活動を行いました。また、新たな顧客層の獲得に向けた取組みとして、「とうもりこ」や「えだまりこ」等の個食サイズの新スナック商品の宣伝活動と全国販売を展開しました。シリアル食品「フルグラ」は、既存商品のサイズラインアップ拡充などの施策により、新規顧客の開拓に努めました。一方、事業の選択と集中を図るため、2018年４月にガーデンベーカリー株式会社(パン及び菓子類の製造販売事業)の株式の一部を、2018年９月にカルネコ株式会社(販促物の制作及び販売)の全株式を譲渡しました。

海外事業においては、北米、中華圏、インドネシア、英国等の事業拡大に注力しました。北米では、既存スナック商品の販売促進活動や新商品の展開を進めると同時に、原価低減や販促費のコントロールを行い、収益改善に努めました。「フルグラ」の中国への販売拡大に向けて、2018年８月から京都工場での生産を開始するとともに、販売チャネルの拡大を図りました。インドネシアでは、好調な需要を背景にポテトチップスの生産能力を増強しました。英国では、さらなる事業拡大とブランド強化に向けて、2018年10月にポテトチップスブランドを有する製菓会社Seabrook Crisps Limited.の事業を買収しました。一方、海外事業における採算性を精査した結果、フィリピンでのスナック菓子の製造販売の合弁事業を解消することを決定し、2018年９月にCalbee-URC,Inc.の全株式を譲渡、ライセンス契約による当社ブランド商品の製造・販売へと変更しました。

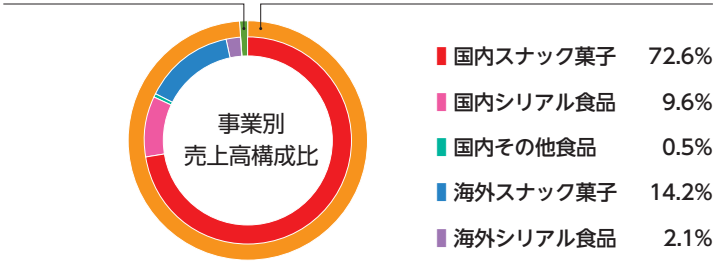
当連結会計年度の売上高は、248,655百万円(前連結会計年度比1.2％減)となりました。営業利益は、26,964百万円(前連結会計年度比0.5％増)となり、営業利益率は10.8％(前連結会計年度比0.1ポイント改善)になりました。国内事業においては、ポテトチップス等の売上増加による利益貢献があったものの、原材料費や動力費、物流費等のコスト上昇の影響を受けました。海外事業においては、北米での廃棄ロスや労務費削減による原価低減や、中国向け「フルグラ」の売上拡大による利益の増加が貢献しました。経常利益は、為替差益406百万円等により27,432百万円(前連結会計年度比4.8％増)となりました。また、2018年９月に連結子会社のカルネコ株式会社の全株式を譲渡したことによる関係会社株式売却益2,378百万円を特別利益に計上し、親会社株主に帰属する当期純利益は、19,429百万円(前連結会計年度比12.1％増)となりました。

事業別の状況

主要な事業内容

当社グループは主として、ポテト系、小麦系、コーン系・豆系等のスナック菓子及びシリアル食品の製造販売等を行っております。

創立以来、自然の恵みを大切に活かし、おいしさと楽しさを創造して、人々の健やかなくらしに貢献するという企業理念のもと、製品・サービスを提供しております。



食品製造販売事業　売上高 246,064百万円　前連結会計年度比0.6%減

国内スナック菓子　180,499百万円（前連結会計年度比2.8%増）

● ポテト系スナック

ポテト系スナックの売上高は、133,068百万円（前連結会計年度比5.4%増）となりました。ポテトチップスは、前年第１四半期において馬鈴しょ不足から販売アイテムの調整を行った影響と当期実施した増量キャンペーン効果等により、「うすしお味」に代表される定番品及び「堅あげポテト」の売上が拡大しました。また、個食サイズの新商品「とうもりこ」及び「えだまりこ」が、ＴＶコマーシャルの展開とともに全国販売を開始し、「じゃがりこ」は増収となりました。一方「Jagabee/じゃがポックル」は、「じゃがポックル」が堅調に推移したものの、「Jagabee」の定番品等の販売不振により減収となりました。



● ポテトチップス



● 堅あげポテト

● 小麦系スナック

小麦系スナックの売上高は、20,775百万円（前連結会計年度比7.3%減）となりました。「かっぱえびせん」の期間限定品の投入等を実施したものの、前期の好調な需要までに至らず、前連結会計年度に比べ減収となりました。

● 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、15,882百万円（前連結会計年度比5.4%減）となりました。当期に発売したジャパンフリトレーの「ドラゴンポテト」が売上に貢献するも、「チートス」等はポテトチップスの需要増の反動からの回復が弱く、前連結会計年度に比べ減収となりました。



● とうもりこ

● その他スナック

その他スナックの売上高は、10,773百万円（前連結会計年度比6.9%増）となりました。個食サイズの新商品「miino(ミーノ)」及び「極じゃが」の売上が拡大し、前連結会計年度に比べ増収となりました。一方、「ポテトチップスクリスプ」は新フレーバーの展開を進めるも販売不振により、売上が減少しました。



● miino(ミーノ)

国内シリアル食品　23,817百万円（前連結会計年度比0.1%減）

国内シリアル食品の売上高は、前連結会計年度とほぼ横ばいとなりました。国内の新規顧客開拓に向けた「フルグラ」のSサイズや個食用サイズのラインアップの拡充とともに、「フルグラ糖質オフ」のリニューアルや期間限定品の投入等を継続的に実施したものの、需要の底上げには至りませんでした。一方、中国小売店舗向けの「フルグラ」の需要は順調に拡大しました。



● フルグラ
糖質オフ

国内その他食品　1,285百万円（前連結会計年度比91.0%減）

国内その他食品の売上高は、ベーカリー事業を2018年４月に売却したことから、前連結会計年度に比べ大幅に減収となりました。

海外スナック菓子　35,178百万円（前連結会計年度比12.5%増）

海外スナック菓子の売上高は、前連結会計年度に比べ増収となりました。欧州においては、2018年10月に英国の製菓会社Seabrook Crisps Limitedの事業を買収したことにより、大幅に増収となりました。豪州においては、市場参入以来、豆系スナック「Harvest Snaps」の売上の拡大が続きました。インドネシアでは、ポテトチップス「Potabee」や2018年３月から販売開始したコーン系スナック「Krisbee Krunchy」の貢献等により増収となりました。北米においては、オーガニック豆を使用した「Harvest Snaps」の販売を開始するも、大手顧客における導入が遅れたことにより、売上が伸び悩みました。一方、韓国では、販売不振が継続し売上が減少しました。

● Harvest Snaps





● Potabee

● フルグラ



海外シリアル食品　5,283百万円（前連結会計年度比108.5%増）

海外シリアル食品の売上高は、前連結会計年度に比べ大幅に増収となりました。中国向けの「フルグラ」は、日本国内の生産拠点の拡大とともに、前期に開始した越境Eコマースに加え、当期から開始した中国国内のEコマースにより、販売を拡大しました。

その他事業　売上高　2,590百万円　前連結会計年度比35.2%減

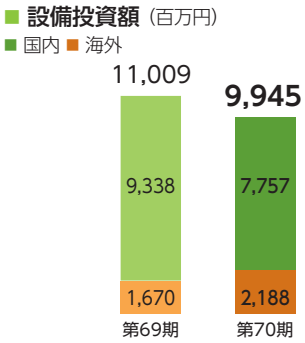
その他事業には主に物流事業、販売促進ツール関連事業が含まれておりますが、販促物の制作及び販売を行うカルネコ株式会社の全株式を2018年９月に譲渡したことから、前連結会計年度に比べ大幅に減収となりました。

(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9,945百万円(国内事業：7,757百万円、海外事業：2,188百万円)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

事業譲渡の状況は以下のとおりです。

譲渡日	会社名	所有会社	譲渡先	譲渡した事業の内容
2018年４月２日	ガーデンベーカリー株式会社	カルビー株式会社	昭和産業株式会社	パン及び菓子類の製造販売
2018年９月３日	カルネコ株式会社	カルビー株式会社	AZ-Star株式会社	販促物の制作販売
2018年９月30日	Calbee-URC, Inc.	カルビー株式会社	Universal Robina Corporation	各種菓子、食品類の製造販売

(注)吸収分割、新設分割につきましては、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

当社の連結子会社であるCalbee (UK) Ltdは、英国の製菓会社Seabrook Crisps Limitedの事業を買収することを目的として、Pacific Shelf 1809 Limitedの株式100％を取得する株式売買契約書を締結し、2018年10月２日付で全株式を取得しました。

(9) 対処すべき課題

【中長期的な事業環境】

今後の中期的な外部環境を見ますと、世界的には、新興国の経済成長により、先進国と新興国の経済格差が縮まり、生活水準が上昇する中、資源確保の競争激化や資源枯渇、環境問題が深刻化すると想定されます。一方、先進国、新興国双方での貧富の差の拡大など社会問題も広がると考えられます。また国内環境は、少子高齢化の進行と労働力不足の深刻化、単身世帯割合の増加などが見込まれ、社会との共創やデジタル技術などにより社会的課題を解決しながら、多様化するニーズに応えていくことが重要になると考えられます。

このような環境変化の中で当社グループを持続的に成長させるため、2030ビジョンと中期経営計画(2020年３月期～2024年３月期)を定めました。多様化する顧客のニーズを掘り起こして新たな価値を提供し続けるとともに、海外事業の成長を加速させ、新たな食領域への事業拡張に挑戦していきます。また、社会との共創を進め社会的課題を解決し、持続可能な地球環境を実現していきます。

【2030ビジョン】

カルビーの企業理念、グループビジョン、及びコーポレートメッセージを基礎として、中長期に見た事業環境に鑑み、当社グループは2030年の目指す姿として2030ビジョン「Next Calbee　掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。」を制定しました。海外市場と新たな食領域を成長の軸として確立し、海外売上高比率40%超、新規食領域売上比率20%超を目指します。



【中期経営計画(2020年３月期～2024年３月期)】

当社グループは、2030ビジョンの実現に向けて、中期経営計画を策定しました。「次世代へ続く成長への変革と挑戦」を基本方針とし、事業環境の変化に対応した基盤作りを通して、変革と挑戦による持続的成長を実現します。定量目標として2024年３月期に売上高3,100億円、営業利益400億円の達成を目指します。

カルビーグループ		
■連結売上高	3,100億円	
■連結営業利益	400億円	(営業利益率) 13%
国内事業	**海外事業**	
■国内営業利益率 15%	■海外売上高(海外売上高比率) 800億円 25%	

中期経営計画の６つの重点課題は次の通りです。

【国内既存事業】

国内スナック・シリアル事業で新たな価値の創出と高収益を実現します。スナック事業を革新し、多様な消費者ニーズを捉えた新しい価値のある商品を多く展開しながら、同時に収益性の向上を図ります。また、お菓子に留まらない、おいしさ・楽しさ・健やかさを提供する軽食を提案するとともに、たんぱく質・脂質・炭水化物のバランスを意識した商品ポートフォリオを展開します。さらにシリアル事業の拡大に向け、ブランドの強化に加え、機能性・簡便性などの付加価値を高め、消費者の多様なライフスタイルを支える「ライフスタイルサポート食」を展開します。さらに、これらを支える事業基盤の強化のため、サプライチェーンの連携強化による生産供給の最適化、デジタル・トランスフォーメーションによる生産性向上とより働きやすい職場環境の実現、流通取引先との戦略的パートナーシップによる顧客の経験価値の最大化を推進していきます。

【海外事業】

北米・中華圏・英国・インドネシアを海外の重点４地域と定め、この地域での収益基盤を確立します。市場特性に合わせながらカルビーブランドの浸透を図るとともに、各市場での販路を拡大し、事業基盤の強化・効率化を進めます。さらに、カルビーの加工技術を活かし、外部資源も柔軟に活用しながら、スナック・シリアル以外の新しい商品ラインアップを展開します。

【新規事業】

新たな食領域での事業の確立に挑戦します。まず、馬鈴しょ素材による事業領域の拡大を進めるなど、素材起点での新事業を確立します。また、素材を活かす独自の加工技術を開発します。さらに、新たな収益獲得モデルとしてのサービス型事業の構築、未来顧客のニーズや期待に応える新たな食領域での事業創出に挑戦します。

【経営基盤】

グローバル経営と持続的成長を支える基盤の強化を図ります。分権化を進め自立的実行力による全員活躍とマネジメント人財の育成強化を進めます。またグローバル経営に向けたガバナンスやIT人財を強化します。さらに、働き方改革の深化を進めるとともに、女性活躍推進によるダイバーシティ経営のみならず、個々の従業員の能力を最大限活かすインクルージョンを推進します。また、研究開発の機能強化と拠点最適化を進め、オープンイノベーションを活用し、顧客の要望に機動的に対応する商品開発の仕組みを構築します。

【社会共創】

持続可能な開発目標（SDGs）を見据えた持続可能社会と事業成長の両立の実現に向け、様々な取組みを実行します。当社事業にとって重要な要素である農産物原料調達において、生産者とのパートナーシップの更なる緊密化を進め、国産原料の調達量を増加させるとともに、農業活動への支援を行います。また、人々の健やかな暮らしの実現のために、食育活動などの活動を通じて顧客との継続的関係の深化を図ります。さらに、地域社会への貢献を軸とした社会貢献活動を推進します。また、温室効果ガスの排出量削減や、商品の賞味期限延長によるフードロスの削減、人権に配慮した調達を進めるなど、持続可能なサプライチェーンの取組みを推進します。

【ペプシコとの連携強化】

当社グループと、ペプシコの両社のもつ事業基盤やリソースを活用し、次のような事業提携の検討を進めます。国内ではフリトレーブランドの販売を強化し、また海外ではペプシコの販売網を活用します。さらに、持続可能社会の取り組みに向けた情報共有と技術連携を図ります。

(10) 重要な子会社の状況

会社名	資本金または出資金	議決権比率	主な事業内容
カルビーポテト株式会社	100百万円	100%	加工用馬鈴しょ及び農産物の購入、貯蔵並びに加工品の製造販売
カルビーロジスティクス株式会社	20百万円	100%	貨物運送業、倉庫業
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
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
カルビー（杭州）食品有限公司	8百万中国元	100%	各種菓子、食料品類の販売
Calbee Four Seas Co., Ltd.	52百万香港＄	50%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee E-commerce Limited	1,200千香港＄	51%	各種菓子、食料品類の販売
Calbee 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	2,800千AU＄	100%	各種菓子、食料品類の販売
Calbee (UK) Ltd	45百万ポンド	100%	各種菓子、食料品類の製造販売
Seabrook Crisps Limited	2千ポンド	100%	各種菓子、食料品類の製造販売

(11) 主要な営業所及び工場(2019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(廿日市市)、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)

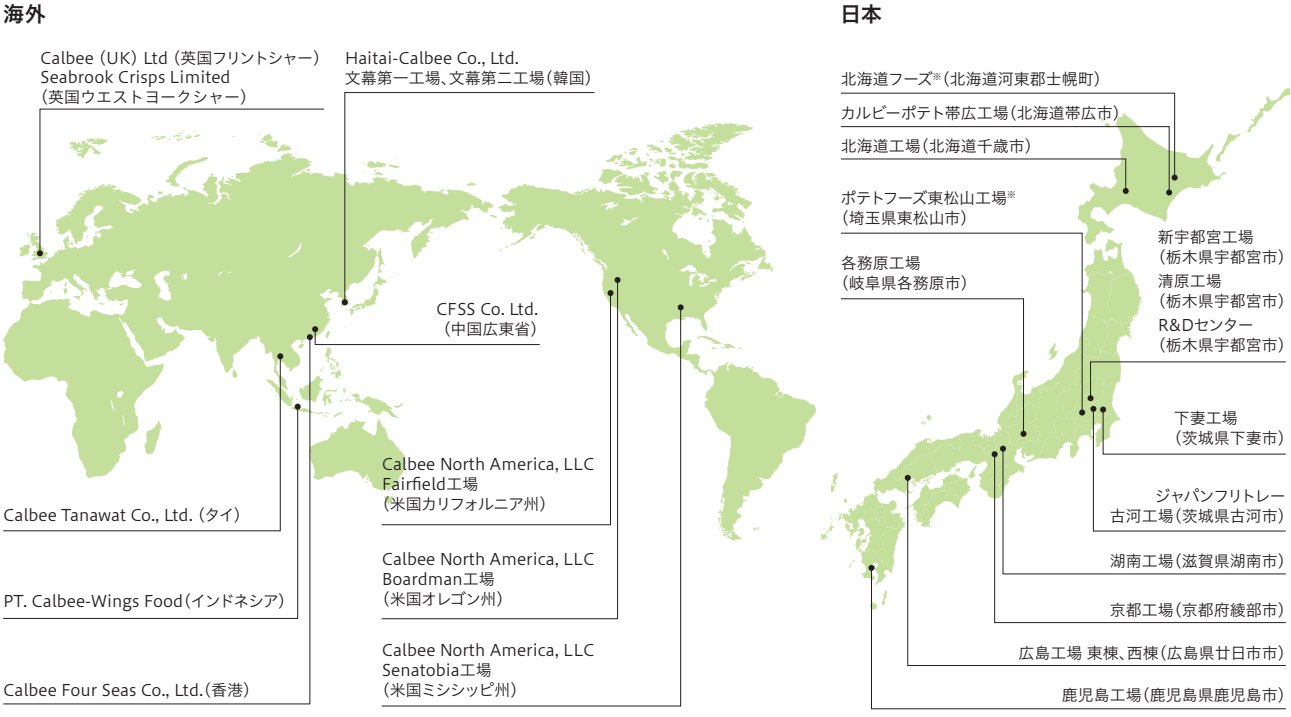
研究所　：研究開発本部(宇都宮市)

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、タイ、シンガポール、インドネシア、オーストラリア、英国

(ご参考) 主要な生産拠点　※(　　)内は国・地域



※協力工場

(12) 従業員の状況(2019年３月31日現在)

① 当社グループの従業員の状況

従業員数	前連結会計年度末比増減
3,763名	35名減

(注) 1．従業員数は、当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループ外から当社グループへの出向者を含む就業人員であります。
2．従業員数には、従業員兼務役員は含みません。
3．上記のほか、嘱託及びパートタイマーが期中平均3,222名おります。

② 当社の従業員の状況

区分	従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
男性	1,067名	9名減	41.1歳	15.9年
女性	668名	7名増	37.0歳	13.5年
合計または平均	1,735名	2名減	39.5歳	14.9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1,991名おります。
3．従業員数は出向者を除き受入出向者を含めて記載しております。

③ 女性管理職の状況

2019年４月1日現在の女性管理職比率は以下のとおりであります。

女性管理職比率	22.3%

(13) 主要な借入先(2019年３月31日現在)

当社グループの事業に大きな影響を与える借入金はありません。

Ⅱ. 株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数

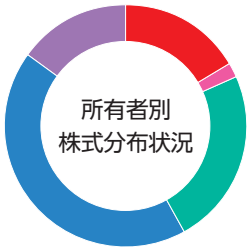
176,000,000株

(2) 発行済株式総数

133,921,800株
(自己株式数　832株を含む)

(3) 株主数

29,964名



金融機関	16.5%
証券会社	2.1%
国内法人	23.6%
外国法人等	42.8%
個人・その他	15.0%
自己株式	0.0%

(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	20.01%
一般社団法人幹の会	21,640千株	16.16%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,671千株	3.49%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	3,898千株	2.91%
資産管理サービス信託銀行株式会社（証券投資信託口）	3,212千株	2.40%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	2,217千株	1.66%
カルビー従業員持株会	2,203千株	1.65%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,110千株	1.58%
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A.	1,958千株	1.46%
鳥越製粉株式会社	1,936千株	1.45%

(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78,715株及び「役員報酬BIP信託口」が所有する188,200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

新株予約権の行使により、発行済株式総数が46,000株増加しております。

Ⅲ. 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の氏名等

(2019年3月31日現在)

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役社長	伊藤　秀二	CEO
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・アジア・パシフィック　シニアバイスプレジデント＆ビジネスユニット　ゼネラル　マネージャー
常勤監査役	石田　　正	
監査役	大江　修子	TMI総合法律事務所パートナー
監査役	出村　泰三	

(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、大江修子氏及び出村泰三氏は、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、出村泰三氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であります。
4．監査役石田正氏は公認会計士の資格を有しており、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。同大江修子氏は弁護士の資格を有しており、法務に関する相当程度の知見を有するものであります。同出村泰三氏は証券アナリストとして食品業界を中心に専門知識及び見識を有しており、財務及びＩＲ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監査役
2018年6月20日開催の第69回定時株主総会において、出村泰三氏が監査役に選任され、就任いたしました。
②当事業年度中に退任した取締役
代表取締役会長松本晃氏は2018年6月20日開催の第69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、前田工繊㈱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であります。
③当事業年度中に退任した監査役
監査役平川功氏は2018年６月20日開催の第69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、該当する事項はありません。

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。
2019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
副社長執行役員	江原　　信	海外カンパニー プレジデント 兼 社長補佐
専務執行役員	菊地　耕一	CFO（Chief Financial Officer）財務経理本部、IR本部、情報システム本部、コーポレートコミュニケーション本部、購買本部担当
常務執行役員	井本　　朗	生産カンパニー プレジデント カルビーロジスティクス㈱、 カルビー・イートーク㈱、生産本部、技術本部、SCM本部担当
常務執行役員	田崎　一也	セールス＆マーケティングカンパニー プレジデント　東日本営業本部、 西日本営業本部、広域事業本部、㈱カルナック、㈱ソシオ工房、 特販・小売事業担当 兼 CVS事業本部本部長 兼 営業本部本部長
常務執行役員	中村　一浩	素材事業本部担当 兼 カルビーポテト㈱代表取締役社長
常務執行役員	武田　雅子	CHRO（Chief Human Resource Officer）兼 人事総務本部本部長
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 兼 未来創造室室長
執行役員	岡藤由美子	IR本部本部長 兼 ESG推進室室長
執行役員	江口　　聡	経営企画本部本部長
執行役員	早川　知佐	財務経理本部本部長
執行役員	福山　知子	素材事業本部本部長 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	小室　滋春	情報システム本部本部長
執行役員	石垣　　薫	購買本部本部長
執行役員	松本　知之	マーケティング本部本部長
執行役員	酒井　　広	生産本部本部長
執行役員	小倉　智行	生産本部 海外支援担当
執行役員	笙　　啓英	海外カンパニー COO
執行役員	小泉　貴紀	海外カンパニー CBO
執行役員	小林　徹也	海外カンパニー 中国総代表
執行役員	藤原かおり	海外カンパニー フルグラ中国プロジェクトリーダー
執行役員	後藤　綾子	セールス＆マーケティングカンパニー 東日本営業本部本部長
執行役員	石辺　秀規	セールス＆マーケティングカンパニー 西日本営業本部本部長
執行役員	安藤　國行	セールス＆マーケティングカンパニー 広域事業本部本部長
執行役員	大野　憲一	技術本部本部長
執行役員	松元　久志	生産カンパニー SCM本部本部長 兼 カルビーロジスティクス㈱代表取締役社長

(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(名)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）					
				基本報酬	ストックオプション	賞与	業績連動型株式報酬	退職慰労金	功労加算金
取締役		7	536	147	－	19	10	9	350
	うち社外取締役	5	72	72	－	－	－	－	－
監査役		4	67	62	－	－	－	4	－
	うち社外監査役	3	59	55	－	－	－	4	－
合計		11	604	209	－	19	10	14	350
	うち社外役員	8	131	127	－	－	－	4	－

(注) 1．上記の取締役及び監査役の支給人員には、2018年6月20日開催の第69回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名及び監査役1名が含まれております。
2．上記報酬等の額には、本総会にて決議予定の役員賞与19百万円が含まれております。
3．上記報酬等の額には、当事業年度に計上した役員株式給付引当金繰入額10百万円が含まれております。
4．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14百万円が含まれております。
5．上記報酬等の額には、2018年6月20日開催の第69回定時株主総会の決議に基づき贈呈した、退任取締役の松本晃氏に対する功労加算金350百万円が含まれております。

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

氏名	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）					
		基本報酬	ストックオプション	賞与	業績連動型株式報酬	退職慰労金	功労加算金
松本　晃	365	15	－	－	－	－	350

(注) 上記報酬等の額には、2018年6月20日開催の第69回定時株主総会の決議に基づき贈呈した功労加算金350百万円が含まれております。

(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・アジア・パシフィック　シニアバイスプレジデント&ビジネスユニット　ゼネラル　マネージャー	ペプシコは、当社株式数の20.01％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。
監査役	出村　泰三			

② 主要取引先等特定関係事業者との関係

該当する事項はありません。

③ 当事業年度における主な活動状況

取締役会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回のすべてに出席し、日本を代表する食品企業の経営者として培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行っております。	100%
社外取締役	高原　豪久	当事業年度開催の取締役会13回中10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。	77%
社外取締役	福島　敦子	当事業年度開催の取締役会13回のすべてに出席し、社会、経済、環境、消費者等に関するジャーナリストとしての視点を通じて培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行っております。	100%
社外取締役	宮内　義彦	当事業年度開催の取締役会13回のすべてに出席し、日本を代表する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	当事業年度開催の取締役会13回中12回に出席し、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。	92%
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%
社外監査役	出村　泰三	2018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、食品業界に関する証券アナリストとしての視点を通じて培ってきた豊富な経験・見地から、適宜発言を行っております。また、2018年6月の就任後に開催された監査役会10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%

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。

連結計算書類

連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	第70期 2019年3月31日現在
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	12,992
受取手形及び売掛金	39,736
有価証券	42,760
たな卸資産	11,309
その他	5,067
貸倒引当金	△ 8
流動資産合計	**111,858**
固定資産	
有形固定資産	**72,552**
建物及び構築物	28,883
機械装置及び運搬具	29,811
工具、器具及び備品	1,012
土地	11,391
リース資産	228
建設仮勘定	1,224
無形固定資産	**7,704**
のれん	5,688
その他	2,016
投資その他の資産	**10,634**
投資有価証券	2,222
長期貸付金	240
繰延税金資産	4,421
退職給付に係る資産	2,111
その他	1,697
貸倒引当金	△ 59
固定資産合計	**90,891**
資産合計	**202,750**

科目	第70期 2019年3月31日現在
負債の部	
流動負債	
支払手形及び買掛金	8,987
短期借入金	1,027
リース債務	104
未払金	5,878
未払法人税等	5,478
賞与引当金	4,004
役員賞与引当金	67
株式給付引当金	35
その他	8,459
流動負債合計	**34,043**
固定負債	
リース債務	111
繰延税金負債	622
役員退職慰労引当金	286
役員株式給付引当金	92
退職給付に係る負債	6,531
資産除去債務	522
その他	49
固定負債合計	**8,216**
負債合計	**42,260**
純資産の部	
株主資本	
資本金	12,044
資本剰余金	4,786
利益剰余金	137,453
自己株式	△ 981
株主資本合計	**153,303**
その他の包括利益累計額	
その他有価証券評価差額金	467
為替換算調整勘定	278
退職給付に係る調整累計額	△ 119
その他の包括利益累計額合計	**627**
新株予約権	**3**
非支配株主持分	**6,555**
純資産合計	**160,490**
負債純資産合計	**202,750**

(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70期 2018年4月1日から2019年3月31日まで	
売上高		248,655
売上原価		137,534
売上総利益		**111,120**
販売費及び一般管理費		84,156
営業利益		**26,964**
営業外収益		
受取利息	117	
受取配当金	44	
持分法による投資利益	1	
為替差益	406	
不動産収入	26	
その他	255	852
営業外費用		
支払利息	71	
持分法による投資損失	10	
減価償却費	92	
たな卸資産評価損	64	
不動産費用	18	
その他	127	384
経常利益		**27,432**
特別利益		
固定資産売却益	36	
関係会社株式売却益	2,378	
投資有価証券売却益	52	
事業整理益	477	
助成金受入益	106	
その他	2	3,053
特別損失		
固定資産売却損	16	
固定資産除却損	263	
減損損失	839	
関係会社株式売却損	24	
役員退職慰労金	350	
事業譲渡損	222	
業務委託契約解約損	211	
その他	87	2,016
税金等調整前当期純利益		**28,469**
法人税、住民税及び事業税	9,481	
法人税等調整額	△ 387	9,093
当期純利益		**19,375**
非支配株主に帰属する当期純損失		△ 53
親会社株主に帰属する当期純利益		**19,429**

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

計算書類

貸借対照表

(単位:百万円)

科目	第70期 2019年3月31日現在
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	6,983
売掛金	32,548
有価証券	40,998
商品及び製品	2,860
仕掛品	541
原材料及び貯蔵品	3,161
前渡金	173
前払費用	321
短期貸付金	3,140
未収金	594
その他	84
貸倒引当金	△ 406
流動資産合計	**91,001**
固定資産	
有形固定資産	**46,245**
建物	16,236
構築物	942
機械及び装置	18,610
車両運搬具	51
工具、器具及び備品	406
土地	9,379
リース資産	211
建設仮勘定	407
無形固定資産	**1,874**
ソフトウェア	1,560
その他	314
投資その他の資産	**47,338**
投資有価証券	2,002
関係会社株式	28,093
長期貸付金	9,160
前払年金費用	1,942
差入保証金	1,125
繰延税金資産	4,961
その他	112
貸倒引当金	△ 58
固定資産合計	**95,459**
資産合計	**186,460**

科目	第70期 2019年3月31日現在
負債の部	
流動負債	
買掛金	7,650
短期借入金	10,172
リース債務	94
未払金	3,953
未払費用	4,812
未払法人税等	4,606
未払消費税等	310
預り金	145
賞与引当金	3,340
役員賞与引当金	20
株式給付引当金	35
その他	0
流動負債合計	**35,143**
固定負債	
リース債務	92
長期未払金	1
長期預り金	30
退職給付引当金	4,869
役員退職慰労引当金	213
役員株式給付引当金	92
資産除去債務	325
固定負債合計	**5,624**
負債合計	**40,768**
純資産の部	
株主資本	
資本金	12,044
資本剰余金	11,612
資本準備金	11,611
その他資本剰余金	0
利益剰余金	122,568
利益準備金	101
その他利益剰余金	122,466
製品開発積立金	300
固定資産圧縮積立金	610
別途積立金	38,992
繰越利益剰余金	82,564
自己株式	△ 981
株主資本合計	**145,243**
評価・換算差額等	
その他有価証券評価差額金	445
評価・換算差額等合計	**445**
新株予約権	**3**
純資産合計	**145,692**
負債純資産合計	**186,460**

(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70期 2018年4月1日から2019年3月31日まで	
売上高		194,096
売上原価		108,324
売上総利益		**85,772**
販売費及び一般管理費		61,063
営業利益		**24,708**
営業外収益		
受取利息	247	
受取配当金	366	
為替差益	407	
不動産収入	20	
雑収入	267	1,309
営業外費用		
支払利息	34	
減価償却費	85	
不動産費用	18	
雑損失	47	186
経常利益		**25,831**
特別利益		
固定資産売却益	20	
関係会社株式売却益	2,534	
投資有価証券売却益	52	
助成金受入益	106	2,714
特別損失		
固定資産売却損	5	
固定資産除却損	206	
減損損失	839	
関係会社株式評価損	3,804	
関係会社株式売却損	398	
貸倒引当金繰入額	257	
その他	392	5,903
税引前当期純利益		**22,643**
法人税、住民税及び事業税	8,212	
法人税等調整額	△ 1,394	6,818
当期純利益		**15,825**

(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

2019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2018年４月１日から2019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

2019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2018年４月１日から2019年３月31日までの第70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、2018年4月1日から2019年3月31日までの第70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。

2019年5月13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　㊞

社外監査役　大　江　修　子　㊞

社外監査役　出　村　泰　三　㊞

以　上

カルビーのコーポレートガバナンス・コード

(2019年3月31日現在)

カルビーのコーポレートガバナンス・コードの策定にあたって

カルビー株式会社(以下「当社」という)は、「顧客・取引先から、次に従業員とその家族から、そしてコミュニティから、最後に株主から、尊敬され、賞賛され、そして愛される会社になる」というビジョンを掲げています。顧客・取引先を第一に考える経営は結果的に株主の利益の最大化につながると考えているからです。また、当社の中長期的な成長と企業価値の向上を図るためには、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。
https://www.calbee.co.jp/csr/management/index.php#t

株主総会 会場ご案内図

日時 2019年6月19日（水曜日）午前10時（受付開始：午前9時）

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

スマートフォンやタブレット端末から右記の二次元コードを読み取るとGoogleマップにアクセスいただけます。



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。