第72回 定時株主総会
招集ご通知

掘りだそう、自然の力。
Calbee

開催情報

開催日時

2021年6月23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」

（ご来場自粛のお願い）

新型コロナウイルス感染拡大防止のため、当日の株主総会会場へのご来場は極力お控えいただきますようお願い申し上げます。また、会場の座席間隔を広く取らせていただくことから、ご用意できる座席数が限られております。ご来場いただきましても、ご入場いただけない場合がございます。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

- インターネット等、又は書面（郵送）による議決権の事前行使をお願い申し上げます。
- 本定時株主総会はインターネットによるライブ配信を行いますので、当日のご来場に代えて、インターネットでのご視聴をお願い申し上げます。
- ご来場された株主様へのお土産の配布は取り止めさせていただきます。
- 一部の役員はリモートでの出席となり、当日来場しない場合がございます。

行使期限：2021年6月22日（火曜日）午後5時

カルビー株式会社 証券コード：2229

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

目次

株主の皆様へ…… 1
第72回定時株主総会招集ご通知 …… 2
議決権行使についてのご案内…… 3
インターネットによるライブ配信についてのご案内…… 5
株主総会参考書類…… 7
事業報告…… 16
連結計算書類…… 35
計算書類…… 37
監査報告書…… 39

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



代表取締役社長 兼 CEO
伊藤 秀二

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。

当社は、2021年6月23日（水曜日）に第72回定時株主総会を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。

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症が世界的に蔓延し、人々の生活や価値観、企業活動に大きな影響をもたらした一年でした。新型コロナウイルス感染症により多大なる影響を受けておられる方々に対しまして、心よりお見舞い申し上げます。

カルビーグループでは、中期経営計画（2020年3月期から2024年3月期の5ヵ年）の下、「次世代へ続く成長への変革と挑戦」を推進しています。5ヵ年の中期経営計画の2年目となった当期は、3つの事業戦略（国内既存事業、海外事業、新規事業）と、それを支える経営基盤や社会共創を重点課題として取り組み、着実に成果を上げてまいりました。

新型コロナウイルスの影響を含め、当社を取り巻く事業環境が大きく変化している中では、経営の柔軟性を高め、国内事業基盤の変革とグローバル市場での収益基盤の確立、そして新たな食領域への挑戦に対してさらにスピード感をもって取り組まねばなりません。また、同時に、当社はライフラインをつなぐ食品企業として、ステークホルダーの皆様との共創によって社会・環境課題を解決し、持続可能な社会の実現を目指していきたいと考えています。

カルビーグループは、今後、新たな食の未来を創造する企業を目指し、全社一丸となって進化してまいります。株主の皆様におかれましては、今後ともより一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2021年6月1日

証券コード：2229
2021年6月1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72回 定時株主総会招集ご通知

日　時　2021年6月23日(水曜日)午前10時　(受付開始時刻　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」

＊本定時株主総会はインターネットによるライブ配信を行いますので、当日はご来場に代えて、インターネットでのご視聴をお願い申し上げます。
＊議決権につきましては、後述の株主総会参考書類をご検討のうえ、**2021年6月22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72期(2020年4月1日から2021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72期(2020年4月1日から2021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

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/stock/meeting/)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「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」

◎当日ご出席の際は、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/stock/meeting/)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.7
事業報告 P.16
連結計算書類 P.35
計算書類 P.37
監査報告書 P.39

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 2021年6月23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 2021年6月22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 2021年6月22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。

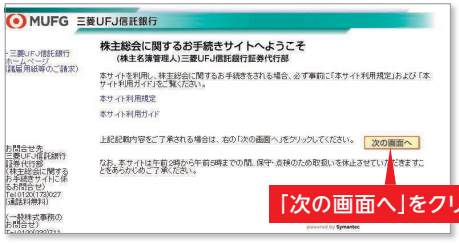
インターネットによる議決権行使のご案内

議決権行使ウェブサイト

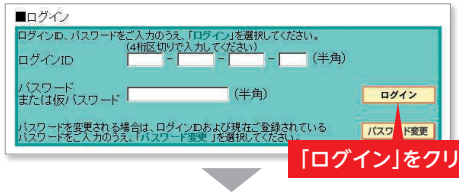
https://evote.tr.mufg.jp/

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。

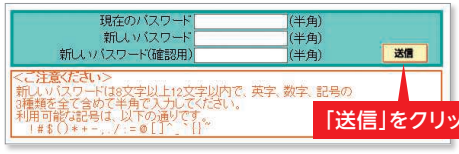
1. 議決権行使ウェブサイトにアクセスする



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

インターネットによるライブ配信についてのご案内

当社の株主総会の様子をご自宅等からでもご覧いただけるよう、以下のとおり株主様向けにインターネットによるライブ配信を行います。

1．配信日時

2021年６月23日(水曜日) 午前10時から株主総会終了時刻まで

※　ライブ配信ウェブサイトは、開始時刻30分前の午前９時30分頃に開設予定です。

2．ご視聴の方法

（1）パソコン又はスマートフォン等で以下のURLを直接ご入力いただくか、QRコードを読み込むかの方法により、視聴用ウェブサイトへのアクセスをお願いいたします。

視聴用ウェブサイトURL	https://2229.v-virtual-mtg.jp

(QRコード)

（2）視聴用ウェブサイトへのアクセス完了後、画面の案内に従い、以下のID及びパスワードのご入力をお願いいたします。

① ID：議決権行使書用紙に記載されている「株主番号」（８桁の半角数字）
※ 議決権行使書を投函する前に、必ずお手元にお控えください。

② パスワード：2021年３月末(基準日)時点における株主名簿上のご登録住所の「郵便番号」(ハイフンを除く７桁の半角数字)

3．ご視聴に関する留意事項

（1）やむを得ない事情により、ライブ配信を行うことができなくなる可能性がございます。その場合は、当社ウェブサイト(https://www.calbee.co.jp/ir/stock/meeting/)にてお知らせいたします。

（2）ライブ配信をご覧いただくことは、会社法上、株主総会への出席とは認められないため、議決権の行使やご質問を含めた一切のご発言を行っていただくことはできません。議決権につきましては、３頁から４頁にてご案内の方法により事前に行使くださいますようお願い申し上げます。

（3）ご視聴は、株主様ご本人のみに限定させていただきます。

（4）ライブ配信の撮影・録画・録音・保存及びSNS等での公開等は、固くお断りいたします。

（5）インターネットの通信環境等により、映像及び音声の乱れ、配信の中断等の不具合が生じる場合がございますので、ご了承ください。

（6）ご使用の機器やネットワーク環境によっては、ご視聴いただけない場合がございます。

（7）視聴用ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料金、通信料金等)は、株主様のご負担となります。

4．視聴テストの方法

2021年５月25日(火)午前９時から株主総会当日の開会予定時刻30分前までの間、「２．ご視聴の方法」にてご案内の方法により、視聴環境のテストを行っていただくことが可能です。

5．株主総会へご出席される株主様へのご案内

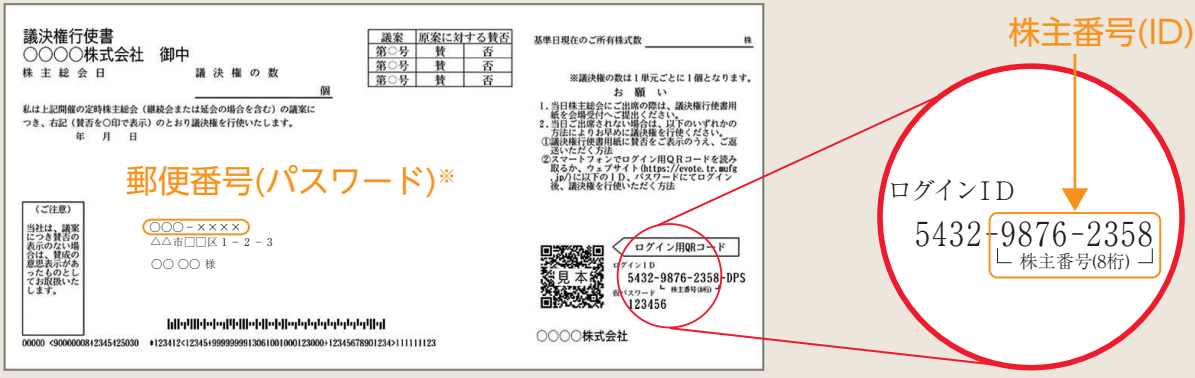
ライブ配信用の会場の撮影につきましては、株主様のプライバシー等に配慮し、スクリーン映像及び役員席付近のみとさせていただきますが、やむを得ずご出席の株主様が映り込んでしまう場合がございます。ご了承ください。

【コールセンター開設期間とお問い合わせ先電話番号のご案内】

ID・パスワードに関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社　0120-191-060　(通話料無料)

受付時間　株主総会当日(2021年６月23日水曜日)午前９時から株主総会終了時刻まで



※　パスワードは、議決権行使書用紙に記載の郵便番号とは異なる場合がございます。
(2021年３月末(基準日)以降の住所変更や、議決権行使書用紙送付先をご指定いただいている場合等の情報は反映されておりませんので、恐れ入りますが、基準日時点の株主様ご本人のご登録郵便番号をご入力ください。日本国内非居住者の方につきまして、常任代理人のご指定がある場合は、当該代理人の郵便番号をご入力ください。)

議案及び参考事項

第1号議案　剰余金の配当の件

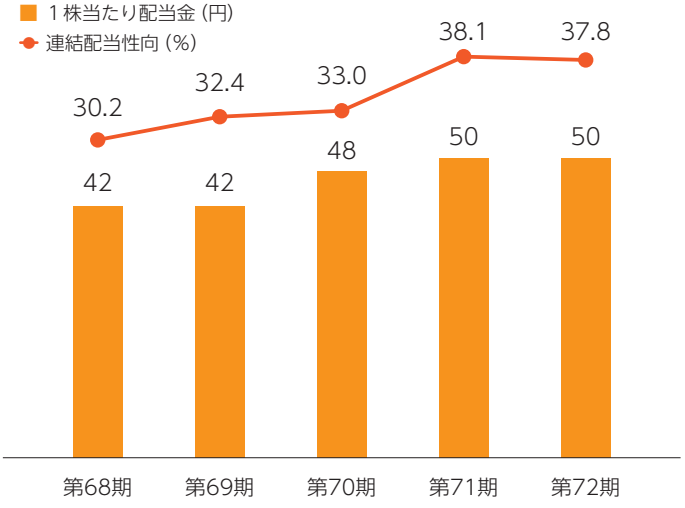
当期の期末配当につきましては、当社の配当方針に基づき、当期の業績の状況及び経営環境等を勘案して、次のとおりとさせていただきたいと存じます。

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…… 50円 総額…… 6,696,444,450円
❸ **剰余金の配当が効力を生じる日**	▶	2021年6月24日(木曜日)

当社の配当方針

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、利益還元の充実を図っていく方針です。「中期経営計画（2020年３月期～2024年３月期)」において、連結配当性向40%以上を目標として掲げております。５年間で生み出されるキャッシュ・フローは、利益還元に充てるほか、既存事業の持続的な成長・生産性向上や長期的視野に基づく新規事業への投資に活用してまいります。

ご参考　１株当たり配当金 / 連結配当性向



第2号議案　取締役8名選任の件

取締役8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指名委員会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64歳）	代表取締役社長兼CEO	100% (13回/13回)	
2	再任	江原　信（満62歳）	代表取締役副社長	100% (13回/13回)	
3	再任	菊地　耕一（満57歳）	専務取締役兼CFO	100% (13回/13回)	
4	再任	茂木　友三郎（満86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59歳）	社外取締役	100% (13回/13回)	社外取締役　独立役員
6	再任	福島　敦子（満59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85歳）	社外取締役	100% (13回/13回)	社外取締役　独立役員
8	再任	Sylvia（シルビア）　Dong（ドン）（満41歳）	社外取締役	100% (10回/10回)	社外取締役

（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する予定であります。
4.当社は、保険会社との間で役員等賠償責任保険契約を取締役全員を被保険者として締結しており、被保険者である取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害が填補されます。ただし、故意又は重過失に起因して生じた当該損害は填補されない等の免責事由があります。なお、各候補者が取締役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となり、任期途中に当該保険契約を更新する予定であります。

（ご参考）第２号議案が承認されたのちの経営体制（予定）

氏　名	当社における地位・担当	期待される役割・専門性の項目						
		企業経営	グローバル	生産 IT	サステナビリティ	財務	法務	役員属性
伊藤　秀二	代表取締役社長兼CEO	○	○	○	○			
江原　信	代表取締役副社長	○	○		○			
菊地　耕一	専務取締役兼CFO	○	○	○	○	○		
茂木　友三郎	社外取締役	○	○	○	○	○		社外取締役 独立役員
高原　豪久	社外取締役	○	○	○	○	○		社外取締役 独立役員
福島　敦子	社外取締役	○	○		○			社外取締役 独立役員
宮内　義彦	社外取締役	○	○		○	○		社外取締役 独立役員
シルビア・ドン Sylvia　Dong	社外取締役	○	○	○	○	○		社外取締役
出村　泰三	常勤監査役		○			○		社外監査役 独立役員
石田　正	監査役		○			○		社外監査役 独立役員
大江　修子	監査役		○				○	社外監査役 独立役員

（注）上記の一覧表は、各役員が有する全ての専門性を表すものではありません。

1 伊藤 秀二（1957年2月25日生 満64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

同氏は、1979年の入社以来、グループの一員として製造・販売・経営企画及びマーケティング部門等での業務経験を経て、当社の事業全般に深く携るなど、経営に対する深い知見を有しております。2009年に当社代表取締役社長に就任した後は、国内事業の収益拡大と海外事業の展開を本格化に進め、持続的成長と高収益体質の実現を目指した経営に取り組んできました。2020年度は新型コロナウイルス感染症による経営環境の変化に対してリーダーシップを発揮し、「カルビーグループ中期経営計画」ならびに「2030ビジョン」の具現化を目指すことを通して、さらなる企業価値向上に努めております。これにより当社グループの成長を監督する適切な人材と判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者といたしました。

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17年になります。

2 江原 信（1958年12月24日生 満62歳）

再 任



所有する当社の株式数

900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）

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
2019年 6月 当社代表取締役副社長(現任)

■ 取締役候補者の選任理由

同氏は、当社子会社の社長・マーケティング・国内の地域事業・海外事業、及び新規事業等に携わるなど、豊富な業務経験と経営に関する深い知見を有し、当社副社長に就任した後は社長の補佐を行うことで経営全般に精通しております。2020年度は新規事業本部の管掌役員として、甘しょ事業への参入を推進する役割を果たし、当社既存事業の枠を超えた新たな食領域での成長による企業価値の向上に努めております。これにより当社グループの成長を監督する適切な人材と判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者といたしました。

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２年になります。

3 菊地（きくち） 耕一（こういち）（1963年12月22日生 満57歳） 再任



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）

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
2019年	6月	当社専務取締役兼CFO(現任)

■ 取締役候補者の選任理由

同氏は、当社CFO歴任し、IR・情報システム・コーポレートコミュニケーション・購買部門の担当として豊富な業務経験、財務会計に関する深い知見を有し、経営全般に精通しております。2020年度は、CFOの立場から、新たな事業基盤確立とポートフォリオ拡大に向けた財務戦略を進め、DX推進等による生産性の向上やM&Aなどの中長期的な取り組みを通して、企業価値の向上に努めております。これにより当社グループの成長を監督する適切な人材と判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者といたしました。

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２年になります。

4 茂木（もぎ） 友三郎（ゆうざぶろう）（1935年2月13日生 満86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)
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)
2020年	6月	㈱フジ・メディア・ホールディングス取締役(監査等委員)(現任)

■ 社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要

同氏は、キッコーマン㈱で務められる取締役名誉会長の他、多岐にわたる会社の取締役や監査等委員を務め、事業を取り巻く環境が変化する中でグローバルな企業経営に関する豊富な経験と深い知見を有しております。これらの経験と知見を生かして当社取締役会等において発言、提言を行っていただくことを期待し、また当社グループの成長を監督する適切な人材と判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

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12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59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

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）

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及び期待される役割の概要

同氏は、ユニ・チャーム㈱における代表取締役社長執行役員としての経験を通じて、新規事業や海外での事業に対する経営管理等について、企業経営者としての豊富な経験と深い知見を有しております。これらの経験と知見を生かして当社取締役会等において発言、提言を行っていただくことを期待し、また当社グループの成長を監督する適切な人材と判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

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６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59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及び期待される役割の概要

同氏は、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、消費者等に関する幅広い、かつ客観的な視点から、当社の新規事業や海外での事業に対して助言等を行っております。また、当社が行うダイバーシティや環境への取り組みにも深い知見を有しており、これらの経験と知見を生かして当社取締役会等において発言、提言を行っていただくことを期待し、当社グループの成長を監督する適切な人材と判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

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６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85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)
2019年10月　ラクスル㈱取締役(現任)
2020年 5月　㈱ニトリホールディングス取締役(現任)

■ 社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要

同氏は、オリックス㈱で代表取締役社長、代表取締役会長を歴任する他、多岐にわたる会社の取締役を務め、変化に対応するグローバルな企業経営に関する豊富な経験と深い知見、またガバナンスの強化に関する高い見識を有しております。これらの経験と知見を生かして当社取締役会等において発言、提言を行っていただくことを期待し、また当社グループの成長を監督する適切な人材と判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

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。

8 Sylvia Dong（シルビア・ドン）（1980年1月22日生 満41歳）

再　任　社外取締役



所有する当社の株式数

－株

取締役会への出席状況

100%（10回/10回）

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

2002年 7月　ＵＢＳインベストメント・バンク入社 アナリスト
2006年 9月　ベイン・アンド・カンパニー入社 マネージャー
2011年 4月　ペプシコ入社 北米飲料 戦略シニアディレクター
2013年 8月　同社北米飲料 レベニューマネジメント シニアディレクター
2015年 1月　同社南北米飲料 財務企画＆分析 シニアディレクター
2016年 7月　同社北米飲料 サプライチェーンファイナンス バイスプレジデント
2018年 8月　同社グレーターチャイナCFO
2020年 1月　同社アジアパシフィック シニアバイスプレジデント&CFO（現任）
2020年 6月　当社取締役(現任)

■ 社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要

同氏は、当社の主要株主であるFRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.(持株比率20.01％)の親会社であるペプシコグループで飲料事業に携わられ、多国籍企業での企業戦略や財務戦略等を専門分野とし、企業の業績管理や評価、海外市場に関する豊富な経験と深い知見を有しております。これらの経験と知見を生かして当社取締役会等において発言、提言を行っていただくことを期待し、また当社グループの成長を監督する適切な人材と判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

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。

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72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な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. 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。
5. 当社は、保険会社との間で役員等賠償責任保険契約を監査役全員を被保険者として締結しており、被保険者である監査役がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害が填補されます。ただし、故意又は重過失に起因して生じた当該損害は填補されない等の免責事由があります。なお、又市義男氏が監査役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者に含められることとなります。

第4号議案　役員賞与支給の件

当期末時点の取締役3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52百万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、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めており、その概要は、後掲の事業報告27ページ「Ⅲ．会社役員に関する事項」に記載の通りでありますが、本事案に基づく役員賞与支給は、当該方針に沿うものであります。

また、当社の経営状況を適切に示している指標として連結業績指標(売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益)を採用し、取締役会の承認によって決議された規程に基づいて算出した支給金額を、客観的な立場の社外取締役が過半数を占める任意の報酬委員会に答申して、取締役会において決定しました。2021年3月期における連結業績指標(売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益)は事業報告16ページ「Ⅰ．当社グループの現況に関する事項」に記載の通りであり、当該役員賞与支給額は相当なものであると判断しております。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。

以上

Ⅰ．当社グループの現況に関する事項

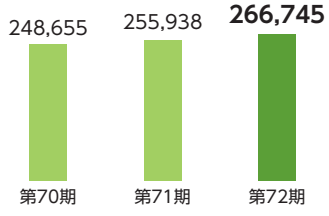
(1) 財産及び損益の状況の推移

当社グループの推移

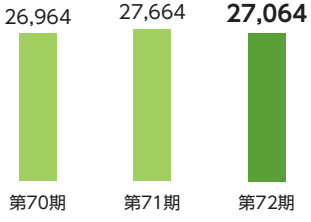
科 目		第69期 2018年3月期	第70期 2019年3月期	第71期 2020年3月期	第72期 2021年3月期 (当連結会計年度)
売上高	(百万円)	251,575	248,655	255,938	266,745
営業利益	(百万円)	26,828	26,964	27,664	27,064
経常利益	(百万円)	26,179	27,432	27,391	27,522
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	17,330	19,429	17,539	17,682
１株当たり当期純利益	(円)	129.72	145.39	131.22	132.30
総資産	(百万円)	192,034	202,750	214,967	238,978
純資産	(百万円)	146,667	160,490	169,632	182,740

(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)を第70期の期首から適用しており、第69期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。

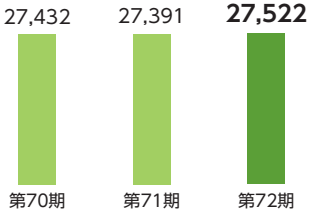
■ **売上高** (百万円)



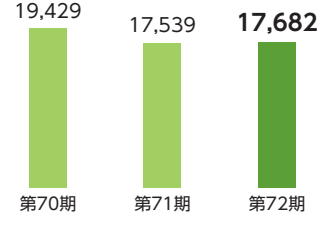
■ **営業利益** (百万円)



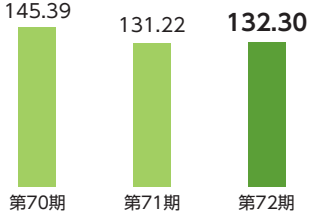
■ **経常利益** (百万円)



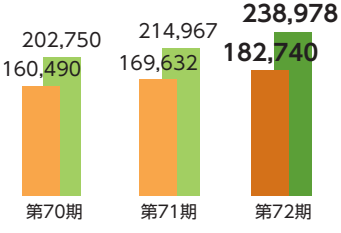
■ **親会社株主に帰属する当期純利益** (百万円)



■ **1株当たり当期純利益** (円)



■ **総資産** / ■ **純資産** (百万円)



招集ご通知 P.2
株主総会参考書類 P.7
事業報告 P.16
連結計算書類 P.35
計算書類 P.37
監査報告書 P.39

(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、新型コロナウイルス感染症拡大に伴うロックダウン等により、景気が急速に悪化し、極めて厳しい状況となりました。日本経済においても、緊急事態宣言の発出により経済活動が制限され、企業収益の悪化、個人消費の減退やインバウンド需要の急減など、厳しい状況が続きました。しかしながら、スナック菓子市場、シリアル食品市場においては、外出自粛要請による内食需要増加の傾向がみられ、市場規模は堅調に推移しました。

このような環境にあって、当社グループは、「長期ビジョン（2030ビジョン）」と「中期経営計画（2020年３月期～2024年３月期）」に基づき事業活動を推進するとともに、新型コロナウイルス感染症拡大を契機とした需要の変化への対応および感染症への対策に取り組みました。

国内事業においては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、輸入原材料調達に遅延が生じましたが、商品政策の見直しや代替品の開発・発売を実施し、お客様への影響を最小限にとどめました。また、巣ごもり需要による急激な販売増を受けて、機動的な生産シフトで対応する等、商品の安定供給に努めました。オフィス勤務者については、モバイルワークを原則とすることで、従来から進めてきた新しい働き方をより進化させました。

また、2020年４月に「新たな食領域での事業確立」の一つとして、さつまいもの卸売事業および焼き芋等の直営販売事業を行う株式会社ポテトかいつか（以下、ポテトかいつか）の全株式を取得し、カルビーグループが所有する馬鈴しょの調達ノウハウを活用しながら甘しょ事業の拡大を進めました。持続的な成長を目指して、創業の地である広島県に新工場（2025年３月期操業開始予定）を建設すべく、2020年５月に広島県と立地協定を締結しました。新工場は既存商品の生産に留まらず、デジタルトランスフォーメーション（ＤＸ）等の最新テクノロジー導入による技術開発や新商品の創出等、最新鋭マザー工場の役割を担ってまいります。

海外事業においては、重点４地域（北米、中華圏、英国、インドネシア）での収益基盤確立に注力しました。中国では、Ｅコマース需要の高まりに合わせ、シリアル食品およびスナック菓子の品揃え強化と積極的な販売促進を行い、カルビーブランドの浸透を図りました。また北米では、2019年11月に連結を開始したWarnock Food Products, Inc.(以下、Warnock)を経営に統合する取り組みを進めました。

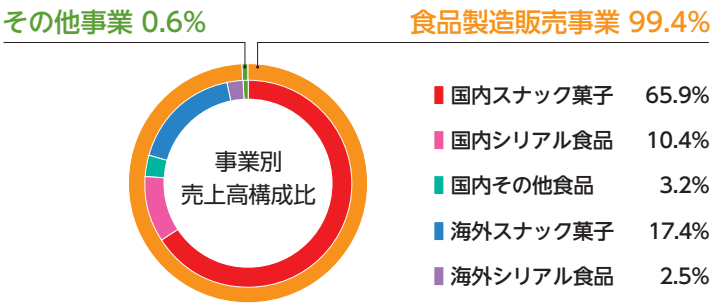
当連結会計年度の売上高は、巣ごもり需要およびポテトかいつかとWarnockの買収効果により、266,745百万円（前連結会計年度比4.2％増）となりました。営業利益は、増収効果に加えて、販売促進費や旅費交通費等の経費抑制効果が増益に寄与したものの、高付加価値の土産用商品の売上減少が利益にマイナスに影響し、27,064百万円（前連結会計年度比2.2％減）となり、営業利益率は10.1％（前連結会計年度比0.7ポイント低下）となりました。経常利益は、為替差益452百万円を計上し、27,522百万円（前連結会計年度比0.5％増）となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、17,682百万円（前連結会計年度比0.8％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 265,187百万円　前連結会計年度比4.4%増

国内スナック菓子　175,675百万円（前連結会計年度比3.5%減）

● ポテト系スナック

ポテト系スナックの売上高は、土産用商品の需要が大きく減少したことにより、128,841百万円（前連結会計年度比3.6%減）となりました。ポテトチップスは、ほぼ前連結会計年度並みの売上高となりました。一部のポテトチップスは、急激な需要の増加に対応できず供給調整および休売を実施した影響で減収となったものの、販売エリアを全国に拡大した「シンポテト」や家庭内消費に適した「堅あげポテト」の売上が伸長しました。じゃがりこは、前連結会計年度に比べ減収となりました。「じゃがりこ」は期間限定商品の発売や包装形態の多様化により堅調に推移しましたが、土産用商品や素材系商品「とうもりこ」、「えだまりこ」の販売が振るいませんでした。Jagabee/じゃがポックルは、前連結会計年度に比べ大幅に減収となりました。土産用商品の「じゃがポックル」は、インバウンドや国内旅行者の減少の影響が大きく、物産展への出店等対策を講じましたが、売上の回復には至りませんでした。

● 小麦系スナック

小麦系スナックの売上高は、ポテトチップスの価格改定影響により需要が増加した前連結会計年度とほぼ同水準の21,498百万円（前連結会計年度比0.8%減）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、豆系スナックが販売チャネルの拡大により伸長したものの、コーン系スナックの販売が振るわず、前連結会計年度とほぼ同水準の17,099百万円（前連結会計年度比0.8%減）となりました。



● 「最も薄い」新食感ポテトチップス「シンポテト」



● おつまみ系じゃがりこ「大人のじゃがりこ」



● 豆系スナック「miino」

国内シリアル食品　27,722百万円（前連結会計年度比10.2%増）

国内シリアル食品は、国内消費向け、中華圏の小売店舗向けともに伸長し、前連結会計年度に比べ増収となりました。国内消費向けは、「フルグラ」定番品の売上が、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による輸入原材料の調達遅延に伴い、一時的に休売した影響によって前連結会計年度を下回りましたが、代替品「フルグラあっさりテイスト」および健康や機能性を訴求した「フルグラ糖質オフ」、「グラノーラプラス」が貢献し、増収となりました。



●「フルグラ糖質オフ」

国内その他食品　8,683百万円（前連結会計年度比529.1%増）

国内その他食品（甘しょ・馬鈴しょ）は、当期首から甘しょ事業を営むポテトかいつかが連結範囲に加わったことにより、前連結会計年度に比べ大幅に増収となりました。甘しょ事業においては、主に焼き芋に適した糖度の高い品種のさつまいもの卸売が伸長しています。

海外スナック菓子　46,407百万円（前連結会計年度比19.0%増）

海外シリアル食品　6,699百万円（前連結会計年度比3.5%増）

海外においては、重点４地域（北米、中華圏、英国、インドネシア）を中心に各国でスナック菓子の製造・販売およびシリアル食品の販売を行っています。



●北米限定
「じゃがりこすき焼き味」

・北米の売上高は、2019年11月からWarnockが連結範囲に加わったことにより、14,442百万円（前連結会計年度比36.6%増）となりました。既存事業においても、エスニック食品売り場向けの「かっぱえびせん」、ポテトチップス、「じゃがりこ」等のスナック菓子の売上が伸長するとともに、豆系スナック菓子「Harvest Snaps」は大手顧客向けが堅調に推移し、前連結会計年度に比べ増収となりました。

・中華圏の売上高は、15,131百万円（前連結会計年度比18.5%増）となりました。スナック菓子は、日本からの輸出を強化したことにより、「Jagabee」、「じゃがポックル」、ポテトチップス等の売上が伸長しました。シリアル食品「フルグラ」は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けてＥコマースの需要が高まったこと等から、売上が伸長しました。

・英国の売上高は、Seabrookブランドのポテトチップスのマルチパックの需要が増加したことに加え、新商品「Loaded Fries」の発売により、6,507百万円（前連結会計年度比7.6%増）となりました。

・インドネシアの売上高は、主力のポテトチップスにおいて新型コロナウイルス感染症拡大の影響で原材料調達に遅延が発生したこと等により、4,055百万円（前連結会計年度比6.8%減）となりました。

・その他地域の売上高は、主に豪州における「Harvest Snaps」と「Jagabee」の販売好調により、12,970百万円（前連結会計年度比10.7%増）となりました。



●英国新商品
「Loaded Fries」

その他事業　売上高　1,558百万円　前連結会計年度比15.6%減

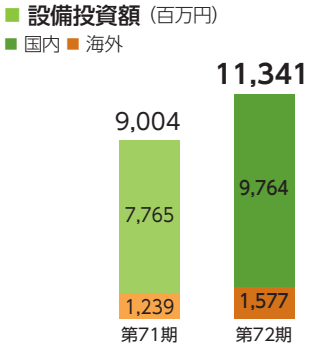
その他事業（物流事業）は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で共同配送が減少し、前連結会計年度に比べ減収となりました。

(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11,341百万円(国内事業：9,764百万円、海外事業：1,577百万円)となりました。国内事業に係る設備投資の主たる内容は、「ポテトデラックス」や「大人のじゃがりこ」等の新商品の製造ライン新設等、国内既存事業の拡充を目的としたものであります。海外事業に係る設備投資の主たる内容は、英国でのポテトチップスに係る包装ライン増設等、生産体制の強化を目的としたものであります。



(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

当社は、株式会社ポテトかいつかを完全子会社化することを目的として、同社の発行する普通株式及び新株予約権の全てを取得する株式譲渡契約を締結し、2020年４月１日付で株式及び新株予約権を取得しました。

(9) 対処すべき課題

【環境認識】

当社グループの国内事業における環境変化としては、少子高齢化や単身世帯の拡大とともに、個食化、簡便な食の拡大などが挙げられます。また消費者においては、安全・安心への要請や健康志向の高まりに加え、生活スタイルの変化によって食に対する価値観の多様化が進んでいます。グローバルにおいては、資源獲得の競争激化や地球環境の変化による農地減少の一方で、新興国での中間所得層の拡大等によって食料需要の増大が想定されています。さらには、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大が社会のあり方や経済活動に大きな影響を与え、消費者の食への志向や購買行動に変化をもたらしています。当社グループにとっては、このような事業環境の変化への対応を通じた社会価値と経済価値の創出が重要課題であると同時に、持続的な成長の機会でもあると考えています。

【経営の基本方針】

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、当社グループは2030年に向けた「長期ビジョン（2030ビジョン）」を定めています。多様化する顧客ニーズを掘り起こし、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ます。海外売上高比率40%超、新規食領域売上比率20%超というNext Calbeeを目指します。また、社会との共創により社会的課題を解決し、持続可能な社会の実現に取り組みます。



Next Calbee

掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。

【中期経営計画(2020年３月期～2024年３月期)】

長期ビジョンに向けた５カ年の中期経営計画では、「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。中期経営計画において、６つの重点課題を設定しています。

	中期経営計画 経営目標	第72期 2021年3月期 (当連結会計年度)
連結売上高	3,100億円	2,667億円
連結営業利益	400億円	270億円
ROE	12%	10.4%
国内営業利益率	15%	11.6%
海外売上高	800億円	531億円

【中期経営計画重点課題】

①国内既存事業：新たな価値の創出と高収益の実現

多様なニーズを捉えた新たな価値を創出し、新たなお客様へ提供をしていきます。また、需要の変化への柔軟な対応や人の働きやすさの実現に向けて、次世代型事業基盤の構築を進め、さらなる収益性の向上を目指します。

・スナック事業の革新

新しい価値提案商品の展開と顧客接点の拡充、お菓子に留まらない軽食としての提案

・シリアル事業の拡大

機能性を付加した新たな商品ブランドの確立と既存ブランドの強化、顧客ニーズに対応した喫食機会の拡大

・事業基盤の強化

サプライチェーンマネジメント連携の強化、デジタルトランスフォーメーション推進による生産性向上、流通取引先との戦略的パートナーシップの推進

②海外事業：重点４地域での収益基盤確立

市場規模、市場成長性からポテンシャルの高い地域を重点４地域（北米・中華圏・英国・インドネシア）と定め、当社独自の素材加工技術を用いた高品質を強みとして、各国でカルビーブランドの浸透を図ります。また、市場特性に合わせたマーケティング戦略、サプライチェーンマネジメントの進化によって事業拡大を進めます。

③新規事業：新たな食領域での事業確立

今後、国内市場の成長余地が限られる中、既存のスナックフード、シリアル以外の新たな食領域に挑戦します。

・馬鈴しょ事業で培った技術を活用し、新たな収益獲得モデルを構築

・馬鈴しょ、甘しょ等の素材起点での新事業の確立、新たな素材加工技術の確立

・未来顧客の期待に応える新たな食領域への挑戦

④経営基盤：グローバル経営と持続的成長を支える基盤への変革

既存事業の変革の実行、ならびに海外事業と新規事業の拡大と加速化に向けて、人財育成、研究開発機能の強化に取り組みます。

・グローバル対応力強化へ向けた人財育成と仕組み構築

・持続的成長を支える研究開発機能の強化

⑤社会共創：持続可能社会の実現

持続可能な開発目標(SDGs)に沿った社会の実現と事業成長の両立に向け、サプライチェーン・取引先、地球環境、地域

・コミュニティに対して、様々な取組みを実行します。
・生産者とのパートナーシップの更なる強化
・サプライチェーンにおける持続可能性の向上
・「健やかな」くらしのために顧客との継続的関係の深化・進化
・食、健康、環境への貢献を軸とした社会貢献活動の推進

⑥ペプシコとの連携強化：国内、海外でペプシコとの連携強化

両社のもつ事業基盤や資源を活用し、国内ではフリトレーブランドの販売強化、海外ではカルビーブランドをペプシコの販売網で展開することを模索します。さらには、持続可能な社会への取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
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
株式会社ポテトかいつか	100百万円	100%	甘しょの購入及び販売
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
Warnock Food Products, Inc	100千US＄	80%	各種菓子、食料品類の製造販売
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 Group (UK) Ltd	45百万ポンド	100%	各種菓子、食料品類の製造販売
PT. Calbee-Wings Food	675,518百万インドネシアルピア	50%	各種菓子、食料品類の製造販売
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

(11) 主要な営業所及び工場(2021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・首都圏第三支店(東京都千代田区)、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)、広島西工場(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)

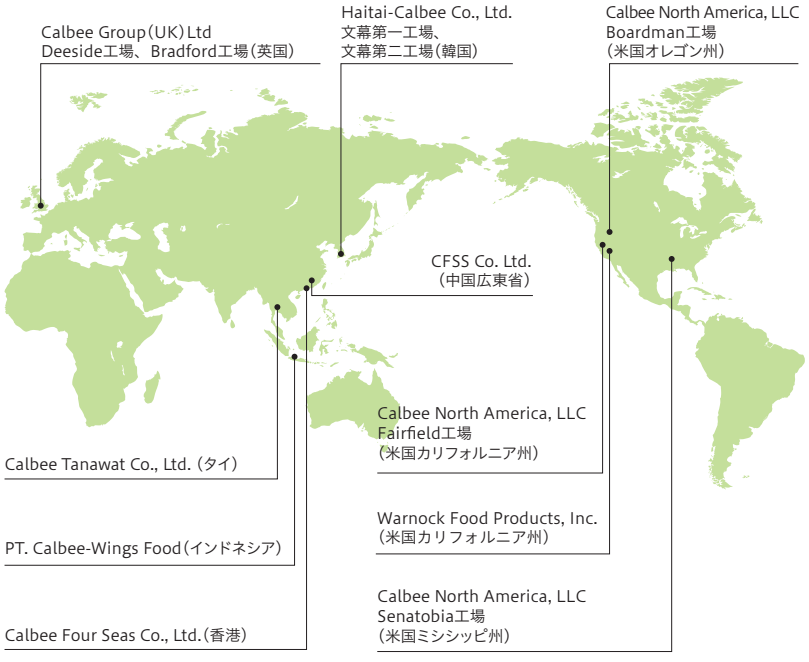
② 子会社

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、茨城県かすみがうら市

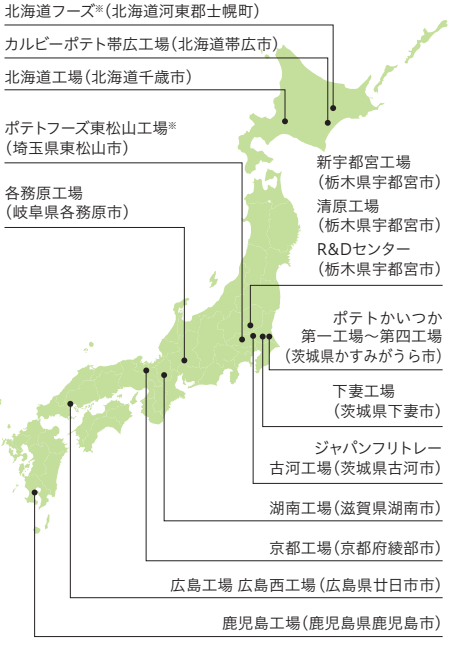
国外　：米国、中国、香港、英国、インドネシア、韓国、タイ、シンガポール、オーストラリア

(ご参考) 主要な生産拠点　※（　）内は国・地域

海外



日本



※協力工場

(12) 従業員の状況(2021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
4,311名	258名増

(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3,414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	1,133名	47名増	41.2歳	15.2年
女性	708名	29名増	38.6歳	14.4年
合計または平均	1,841名	76名増	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1,997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

2021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	21.8%

(13) 主要な借入先(2021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。

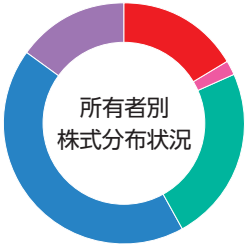
Ⅱ. 株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数 176,000,000株

(2) 発行済株式総数 133,929,800株
(自己株式数911株を含む)

(3) 株主数 32,895名

(4) 大株主



金融機関	16.5%
証券会社	2.9%
国内法人	21.3%
外国法人等	44.2%
個人・その他	15.1%
自己株式	0.0%

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	18,860千株	14.08%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	7,622千株	5.69%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	4,373千株	3.27%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	3,912千株	2.92%
カルビー従業員持株会	2,135千株	1.59%
鳥越製粉株式会社	1,936千株	1.45%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,585千株	1.18%
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1,515千株	1.13%
THE BANK OF NEW YORK 134105	1,408千株	1.05%

(注) 1. 持株比率は、自己株式911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92,565株及び「役員報酬BIP信託口」が所有する195,700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

該当する事項はありません。

Ⅲ．会社役員に関する事項

（1）取締役及び監査役の氏名等

（2021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
代表取締役副社長	江原　　信	
専務取締役	菊地　耕一	CFO
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 ㈱オリエンタルランド 社外取締役 ㈱フジ・メディア・ホールディングス 社外取締役(監査等委員)
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 ラクスル㈱ 社外取締役 ㈱ニトリホールディングス 社外取締役
取締役	シルビア・ドン	ペプシコ・アジアパシフック　シニアバイスプレジデント ＆ CFO
常勤監査役	出村　泰三	
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 ウイングアーク１st㈱ 社外監査役

（注）1．茂木友三郎氏、高原豪久氏、福島敦子氏、宮内義彦氏、及びシルビア・ドン氏は、社外取締役であります。
2．出村泰三氏、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、及び監査役出村泰三氏、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。同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。
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
2020年６月24日開催の第71回定時株主総会において、シルビア・ドン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
社外取締役アン・ツェ氏は2020年６月24日開催の第71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、ペプシコ・グレーターチャイナ　シニアバイスプレジデント ＆ ゼネラルマネージャーであります。

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。
2021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
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㈱ 管掌
常務執行役員	田崎　一也	購買本部、サステナビリティ推進室 管掌 兼　カルビーポテト㈱ 代表取締役社長
常務執行役員	中村　一浩	研究開発本部、㈱ポテトかいつか　管掌 兼　カルビーポテト㈱ 代表取締役会長
常務執行役員	笙　　啓英	海外カンパニー　プレジデント
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 Ｄ＆Ｉ・スマートワーク推進室　管掌
執行役員	中野　真衣	品質保証本部 本部長
執行役員	岩崎　直哉	CRO（Chief Risk Officer）兼 戦略リスク管理本部 本部長
執行役員	見目　泰彦	新規事業本部 本部長
執行役員	酒井　　広	生産カンパニー　生産本部　本部長
執行役員	大野　憲一	生産カンパニー　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
執行役員	森岡貞一郎	海外カンパニー　インドネシア事業グループ　グループ長 兼　Calbee-Wings Food　ＣＥＯ
執行役員	小林　徹也	海外カンパニー　アジア・大洋州事業グループ　グループ長
執行役員	堤　　亮	海外カンパニー　米州事業グループ　グループ長
執行役員	小泉　貴紀	海外カンパニー　グローバルブランディンググループ　グループ長
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 兼　営業企画本部　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 兼　ＣＶＳ事業本部　本部長
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・ＩＲ本部　本部長
執行役員	遠藤英三郎	研究開発本部 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	松本　知之	マーケティング本部 本部長
執行役員	岡藤由美子	購買本部　本部長　兼　サステナビリティ推進室　室長

(2) 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。

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

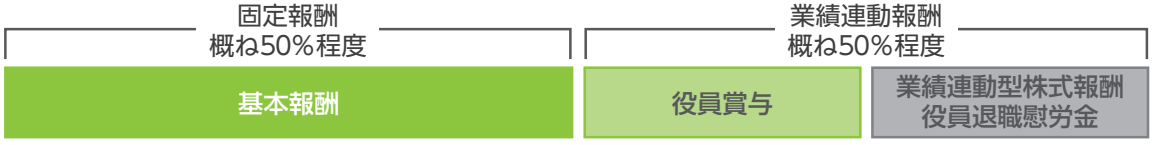
当社は、当社及び子会社の取締役、監査役、及び執行役員の全員を被保険者として、役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、その保険料を全額当社が負担しております。当該保険により、被保険者が職務を執行するにあたり適正性が損なわれないようにするための措置を講じ、善意または法定等違反がない場合に負担することになる第三者訴訟、株主代表訴訟及び会社訴訟において発生する争訟費用及び損害賠償金を填補することとしております。

(4) 取締役、監査役ごとの報酬などの額

① 役員の個人別の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社の役員報酬制度は、経営の透明性を高めるため、報酬委員会での検討を経て、取締役会で決議され、株主総会にて承認される制度となっております。報酬委員会は、原則として年4回、議長を社外取締役、社外取締役4名を含む取締役5名を定例メンバーとして開催し、役員報酬について検討を行っております。
取締役の個人別の報酬等の内容の決定に当たっては、報酬委員会が決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しております。

当社の役員報酬は、固定報酬であるa.「基本報酬」と業績連動型報酬であるb.「役員賞与」、c.「業績連動型株式報酬」、d.「役員退職慰労金」で構成されています。構成割合の概ね半分は業績連動であり、毎期の持続的な業績改善に加えて、中長期的な成長を動機づけ、株主利益と連動できるように設計しております。
なお、社外取締役の報酬は、固定報酬の「基本報酬」100%で構成されております。



a.基本報酬

各役位の職務執行の対価として毎月固定額を支給する報酬です。株主総会で決議された当該限度額の範囲内において、取締役会の承認及び監査役の協議によって決議された規程に基づき、支給金額を決定しております。

b.役員賞与

評価指標における業績目標の達成度に連動して年次で支給する報酬です。評価指標は、当社の連結業績目標（売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益）と個人業績評価指標としており、個人別支給額は、役員としての役割と役付並びに目標達成率に応じた支給額を報酬委員会の審議により決定し、定時株主総会で提案、承認をいただいております。

役員報酬総額の上限は、基本報酬、役員賞与支給率120%、役員退職慰労金を合計の上、百万円単位で切り捨てした額を年度毎に決定しております。

2021年3月期における連結業績指標（売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益)は事業報告16ページ「Ⅰ．当社グループの現況に関する事項」 に記載の通りです。

c.業績連動型株式報酬

毎事業年度における役位及び当社の連結業績指標における目標達成度に連動して当社株式が退任時に交付される非金銭報酬です。株主総会決議で承認を受けた範囲内において、取締役会で決議された規程に基づき、交付株式数を決定しております。

d.役員退職慰労金

b.役員賞与の２分の１相当の金額を引当て、退任時に一括して支給する報酬です。支給時には支給金額を定時株主総会で提案、承認をいただいております。

② 取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

報酬等の種類	決議年月日	対象者	内容	決議時の員数
基本報酬	1999年6月23日	取締役	年額242百万円以内	12名
	2011年1月14日	監査役	年額90百万円以内	3名
業績連動型株式報酬	2020年6月24日	取締役（社外取締役及び非常勤取締役を除く）、並びに当社と委任契約を締結している役付執行役員	3事業年度を対象として、700百万円以内、株式220,000株以内	取締役3名 役付執行役員5名

③ 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	賞与	業績連動型株式報酬	退職慰労金
取締役		9	344	217	52	48	26
	うち社外取締役	6	72	72	-	-	-
監査役		3	58	58	-	-	-
	うち社外監査役	3	58	58	-	-	-
合計		12	403	276	52	48	26
	うち社外役員	9	130	130	-	-	-

（注）1．上記の取締役及び監査役の支給人員には、2020年6月24日開催の第71回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名が含まれております。
2．上記の業績連動型株式報酬は、当事業年度に計上した役員株式給付引当金繰入額48百万円が含まれております。
3．上記の退職慰労金は、当事業年度に計上した役員退職慰労引当金繰入額26百万円が含まれております。

④ 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	賞与	業績連動型株式報酬	退職慰労金
伊藤　秀二	113	60	20	23	10

(5) 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㈱ ㈱オリエンタルランド ㈱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 社外取締役 社外取締役(監査等委員)	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㈱ ラクスル㈱ ㈱ニトリホールディングス	シニア・チェアマン 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	シルビア・ドン	ペプシコ	アジアパシフック　シニアバイスプレジデント & CFO	ペプシコは、当社株式数の20.01％を保有する大株主FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.の親会社であり、戦略的提携契約を締結しております。
監査役	出村　泰三			
監査役	石田　　正			
監査役	大江　修子	TMI総合法律事務所 ウイングアーク１st㈱	パートナー 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。

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)2020年６月24日をもって取締役を退任したアン・ツェ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、以下の通りであります。

氏名	兼職先	当該他の法人等との関係
アン・ツェ	ペプシコ	ペプシコは、当社株式数の20.01％を保有する大株主FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.の親会社であり、戦略的提携契約を締結しております。

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回の全てに出席し、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回の全てに出席し、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。	100%
社外取締役	福島　敦子	当事業年度開催の取締役会13回の全てに出席し、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回の全てに出席し、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	シルビア・ドン	2020年６月の就任後に開催された取締役会10回の全てに出席し、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	出村　泰三	当事業年度開催の取締役会13回の全てに出席し、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、当事業年度開催の監査役会15回の全てに出席し、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	石田　　正	当事業年度開催の取締役会13回の全てに出席し、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回の全てに出席し、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回中12回に出席し、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15回の全てに出席し、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 92% 監査役会 100%

（注）2020年６月24日をもって取締役を退任したアン・ツェ氏は在任期間中開催の取締役会3回の全てに出席し、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、適宜発言を行いました。

④ 社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要

当社では、東京証券取引所が定める独立性基準に基づき判定した独立役員である社外取締役が半数以上を構成、社外取締役が委員長を務める任意の指名委員会、報酬委員会を設けております。両委員会では、当社に必要なグローバル企業や上場企業の経営経験を通じ、中長期的な企業価値及び株主価値の向上を果たせるように、取締役及び執行役員の選解任、報酬、評価に関する事項の検討を行っております。
また、取締役会の機能向上を図るため、実効性を継続的に高めることを目的として意見交換及び自己評価を行っております。
任意の指名委員会及び報酬委員会等への出席状況及び発言状況

担当	氏名	地位	主な活動状況
委員長	茂木友三郎	取締役（社外）	当事業年度開催の任意の指名委員会4回、報酬委員会4回の全てに出席しております。取締役会の実効性評価では、ガバナンス体制や機関設計、役員等の報酬・評価、サクセッションプラン等に関する提言を行っております。
委員	高原　豪久	取締役（社外）	当事業年度開催の任意の指名委員会4回、報酬委員会4回の全てに出席しております。取締役会の実効性評価では、ガバナンス体制や役員等の報酬・評価等に関する提言を行っております。
委員	福島　敦子	取締役（社外）	当事業年度開催の任意の指名委員会4回、報酬委員会4回の全てに出席しております。取締役会の実効性評価では、ガバナンス体制や機関設計等に関する提言を行っております。
委員	宮内　義彦	取締役（社外）	当事業年度開催の任意の指名委員会4回、報酬委員会4回の全てに出席しております。取締役の実効性評価では、ガバナンス体制や機関設計、取締役会で行う議論や運営等に関する提言を行っております。
―	シルビア・ドン	取締役（社外）	取締役会の実効性評価では、ガバナンス体制や役員の専門性、取締役会で行う議論や運営等に関する提言を行っております。

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。

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。

連結計算書類

連結貸借対照表

（単位:百万円）

科目	第72期 2021年3月31日現在
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	34,572
受取手形及び売掛金	30,449
有価証券	38,899
たな卸資産	14,694
その他	4,868
貸倒引当金	△5
流動資産合計	**123,477**
固定資産	
有形固定資産	**77,280**
建物及び構築物	29,964
機械装置及び運搬具	31,619
工具、器具及び備品	1,248
土地	11,554
リース資産	403
建設仮勘定	2,489
無形固定資産	**26,497**
のれん	24,518
その他	1,978
投資その他の資産	**11,723**
投資有価証券	1,984
繰延税金資産	5,352
退職給付に係る資産	2,549
その他	1,838
貸倒引当金	△0
固定資産合計	**115,501**
資産合計	**238,978**

科目	第72期 2021年3月31日現在
負債の部	
流動負債	
支払手形及び買掛金	10,160
短期借入金	2,616
1年内返済予定の長期借入金	298
リース債務	100
未払金	7,649
未払法人税等	5,153
賞与引当金	4,916
役員賞与引当金	116
株式給付引当金	88
その他	11,484
流動負債合計	**42,585**
固定負債	
長期借入金	3,166
リース債務	383
繰延税金負債	793
役員退職慰労引当金	358
役員株式給付引当金	265
退職給付に係る負債	7,846
資産除去債務	749
その他	89
固定負債合計	**13,652**
負債合計	**56,238**
純資産の部	
株主資本	
資本金	12,046
資本剰余金	4,777
利益剰余金	159,551
自己株式	△1,045
株主資本合計	**175,329**
その他の包括利益累計額	
その他有価証券評価差額金	300
為替換算調整勘定	562
退職給付に係る調整累計額	△822
その他の包括利益累計額合計	**39**
非支配株主持分	**7,371**
純資産合計	**182,740**
負債純資産合計	**238,978**

（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72期 2020年4月1日から2021年3月31日まで	
売上高		266,745
売上原価		148,935
売上総利益		**117,810**
販売費及び一般管理費		90,746
営業利益		**27,064**
営業外収益		
受取利息	89	
受取配当金	42	
持分法による投資利益	39	
為替差益	452	
その他	305	928
営業外費用		
支払利息	100	
持分法による投資損失	143	
減価償却費	139	
その他	87	470
経常利益		**27,522**
特別利益		
固定資産売却益	14	
関係会社清算益	174	
投資有価証券売却益	62	
助成金受入益	150	
新型コロナウイルス感染症による助成金収入	227	
その他	3	631
特別損失		
固定資産売却損	57	
固定資産除却損	559	
投資有価証券評価損	29	
業務委託契約解約損	750	
新型コロナウイルス感染症による損失	248	
その他	126	1,771
税金等調整前当期純利益		**26,381**
法人税、住民税及び事業税	8,248	
法人税等調整額	67	8,315
当期純利益		**18,065**
非支配株主に帰属する当期純利益		383
親会社株主に帰属する当期純利益		**17,682**

(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72期 2021年3月31日現在
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	21,365
売掛金	21,912
有価証券	38,899
商品及び製品	3,837
仕掛品	440
原材料及び貯蔵品	3,327
前渡金	116
前払費用	525
短期貸付金	3,473
未収入金	748
その他	102
貸倒引当金	△2
流動資産合計	**94,747**
固定資産	
有形固定資産	**48,394**
建物	15,381
構築物	904
機械及び装置	20,442
車両運搬具	48
工具、器具及び備品	355
土地	9,355
リース資産	27
建設仮勘定	1,879
無形固定資産	**1,607**
ソフトウエア	1,247
その他	360
投資その他の資産	**66,573**
投資有価証券	1,730
関係会社株式	49,114
長期貸付金	6,933
前払年金費用	2,026
差入保証金	1,100
繰延税金資産	5,463
その他	205
貸倒引当金	△0
固定資産合計	**116,576**
資産合計	**211,323**

科目	第72期 2021年3月31日現在
負債の部	
流動負債	
買掛金	8,096
短期借入金	11,833
リース債務	9
未払金	5,085
未払費用	6,208
未払法人税等	4,353
預り金	146
賞与引当金	4,234
役員賞与引当金	52
株式給付引当金	88
その他	491
流動負債合計	**40,601**
固定負債	
リース債務	20
長期未払金	17
長期預り金	37
退職給付引当金	4,585
役員退職慰労引当金	271
役員株式給付引当金	265
資産除去債務	335
固定負債合計	**5,534**
負債合計	**46,136**
純資産の部	
株主資本	
資本金	12,046
資本剰余金	11,614
資本準備金	11,613
その他資本剰余金	0
利益剰余金	142,295
利益準備金	101
その他利益剰余金	142,193
製品開発積立金	300
固定資産圧縮積立金	591
別途積立金	38,992
繰越利益剰余金	102,310
自己株式	△1,045
株主資本合計	**164,910**
評価・換算差額等	
その他有価証券評価差額金	277
評価・換算差額等合計	**277**
純資産合計	**165,187**
負債純資産合計	**211,323**

(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72期 2020年4月1日から2021年3月31日まで	
売上高		195,850
売上原価		110,121
売上総利益		**85,728**
販売費及び一般管理費		62,348
営業利益		**23,379**
営業外収益		
受取利息	256	
受取配当金	70	
為替差益	429	
不動産収入	23	
雑収入	103	882
営業外費用		
支払利息	42	
減価償却費	105	
不動産費用	20	
雑損失	21	189
経常利益		**24,073**
特別利益		
固定資産売却益	12	
投資有価証券売却益	62	
助成金受入益	96	
関係会社清算益	836	1,008
特別損失		
固定資産売却損	53	
固定資産除却損	380	
業務委託契約解約損	750	
関係会社株式評価損	73	
店舗閉鎖損失	70	
その他	188	1,515
税引前当期純利益		**23,565**
法人税、住民税及び事業税	7,164	
法人税等調整額	△240	6,924
当期純利益		**16,640**

(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。

監査報告書

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

2021年５月11日

カルビー株式会社
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	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	㊞

監査意見
　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2020年４月１日から2021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。

　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、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
　当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任
　経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結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。

　連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

　監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以　上

会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

2021年５月11日

カルビー株式会社
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	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	㊞

監査意見

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2020年４月１日から2021年３月31日までの第72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（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等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等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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、2020年4月1日から2021年3月31日までの第72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。なお、監査上の主要な検討項目については、有限責任あずさ監査法人と協議を行うとともに、その監査の実施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。

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。

2021年5月12日

カルビー株式会社　監査役会

常勤監査役（社外監査役）　出　村　泰　三　㊞

社外監査役　石　田　　正　㊞

社外監査役　大　江　修　子　㊞

以　上

(ご参考)コーポレート・ガバナンスについて

カルビーのコーポレートガバナンス・コード

(2021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、環境対策部門が中心となって、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・役付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。役付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指名委員会・報酬委員会の設置
議長を社外取締役とし、社外取締役を含む取締役で構成する任意の諮問委員会、指名委員会・報酬委員会を設置し、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/ir/management/governance/

株主総会 会場ご案内図

カルビー株式会社

日時 2021年6月23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」



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

（ご来場自粛のお願い）

新型コロナウイルス感染拡大防止のため、当日の株主総会会場へのご来場は極力お控えいただきますようお願い申し上げます。また、会場の座席間隔を広く取らせていただくことから、ご用意できる座席数が限られております。ご来場いただきましても、ご入場いただけない場合がございます。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

・インターネット等、又は書面（郵送）による議決権の事前行使をお願い申し上げます。
・本定時株主総会はインターネットによるライブ配信を行いますので、当日のご来場に代えて、インターネットでのご視聴をお願い申し上げます。
・ご来場された株主様へのお土産の配布は取り止めさせていただきます。
・一部の役員はリモートでの出席となり、当日来場しない場合がございます。

行使期限：2021年6月22日（火曜日）午後5時