

掘りだそう、自然の力。

Calbee

第77回 定時株主総会 招集ご通知

開催
日時

2026年6月24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 監査役1名選任の件
- 第4号議案 補欠監査役1名選任の件
- 第5号議案 役員賞与支給の件
- 第6号議案 取締役に対する退職慰労金制度の廃止に伴う打切り支給の件
- 第7号議案 取締役報酬額改定の件
- 第8号議案 取締役および執行役員に対する業績連動型株式報酬制度の継続と一部改定の件

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、インターネットまたは同封の議決権行使書のご返送により、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

2026年6月23日（火曜日）午後5時

ご来場された株主の皆様へのお土産の配布はございません。



Provided by TAKARA Printing

パソコン・スマートフォン・タブレット
端末からご覧いただけます。

<https://s.srdb.jp/2229/>



カルビー株式会社

証券コード：2229



代表取締役社長 兼 CEO

江原 信

Our Value

コーポレートメッセージ

掘りだそう、自然の力。

Calbee

企業理念

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

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。

2026年6月24日（水曜日）に第77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。

近年、気候変動や人口動態の変化、食行動の多様化など、当社グループを取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。2026年3月期は、成長戦略「Change 2025」の最終年度として、次なる成長に向けた構造改革を推進しました。国内ではお客様のニーズを捉えた製品展開やDXによる収益改善、2025年1月に操業を開始したせとうち広島工場の稼働率向上を進めました。海外では供給力強化とグローバルでのブランド推進を通じて事業拡大と安定性強化を図りました。パーソナルフードプログラムBody Granolaについては国内での拡大に加え、海外展開の準備をし、2026年4月に事業開始しました。また、米国豆腐メーカーであるHodo, Inc.を子会社化し、植物性タンパク質をベースとした食と健康領域の展開を進めました。

2026年3月には、10年後に実現したい姿を見据え、新たな成長戦略「Accelerate the Future」を公表しました。私たちは「日本のスナック菓子メーカー」から「世界のSNACKING COMPANY（スナッキングカンパニー）」になることを目指し、生活者の価値観や行動の変化を捉えながら、主食や時間にとらわれないスナッキングという新たな間食や軽食の習慣を創造し、グローバルに価値をお届けする企業へと進化します。そして、商品・サービスの提供領域の拡張やポートフォリオ変革を通じて、持続的な成長とレジリエンスの強化に取り組んでまいります。

また、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位置づけており、上場以来継続している増配方針を踏まえ、2026年3月期の期末配当金は1株あたり66円（前期比8円増額）として、本総会へ付議させていただきます。

今後も変わらぬ企業理念のもと、グループ一丸となって経営環境の変化に対応し、継続的な事業成長と持続可能な社会の実現を加速してまいります。株主の皆様におかれましては、引き続き、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。

2026年6月2日

株主各位

証券コード：2229
2026年6月2日
(電子提供措置の開始日2026年5月26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 江原 信

第77回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

当社第77回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の以下のウェブサイトにて「第77回定時株主総会招集ご通知」として電子提供措置事項を掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

敬具

■ 当社ウェブサイト <https://www.calbee.co.jp/ir/stock/meeting/>

■ ネットで招集 <https://s.srdb.jp/2229/>



また、上記のほか、インターネット上の下記ウェブサイトにも掲載しております。

■ 東京証券取引所ウェブサイト

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

「銘柄名(会社名)」に「カルビー」または「コード」に当社証券コード「2229」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択していただきますと、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認くださいませ。

<p>日 時</p>	<p>2026年6月24日(水曜日)午前10時 (受付開始時刻 午前9時)</p>
<p>場 所</p>	<p>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」</p> <p>* 本定時株主総会は、当日会場にご来場いただけない株主様にも、インターネットを用いて株主総会当日の議事進行の状況をライブ配信でご確認いただくことができます。</p> <p>* 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ておりませんので、ご視聴中に議決権の行使を行っていただくことはできません。</p> <p>* 議決権につきましては、電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討のうえ、2026年6月23日(火曜日)午後5時までに、後段の「議決権行使についてのご案内」にしたがって電磁的方法（インターネット等）または郵送により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。</p> <p>* インターネットによる方法で複数回議決権行使をされた場合は、最後の行使を有効な行使として取り扱わせていただきます。</p> <p>* 議決権行使書面において、各議案に賛否の表示がない場合は、会社提案の議案に賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。</p>
<p>会議の目的事項</p>	<p>報告事項</p> <ol style="list-style-type: none"> 第77期(2025年4月1日から2026年3月31日まで)事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 第77期(2025年4月1日から2026年3月31日まで)計算書類の内容報告の件 <p>決議事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 監査役1名選任の件 第4号議案 補欠監査役1名選任の件 第5号議案 役員賞与支給の件 第6号議案 取締役に対する退職慰労金制度の廃止に伴う打ち切り支給の件 第7号議案 取締役報酬額改定の件 第8号議案 取締役および執行役員に対する業績連動型株式報酬制度の継続と一部改定の件

以 上

■ その他本招集ご通知に関する事項

- ◎株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)のうち、書面交付請求された株主様へご送付している書面には、法令および当社定款第15条の規定に基づき、下記の事項を記載しておりません。したがって、当該書面は監査報告を作成するに際し、監査役および会計監査人が監査した書類の一部であります。
 - ・ 事業報告の「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および当該体制の運用状況」
 - ・ 連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」
 - ・ 計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」
- ◎当日ご出席の際は、お手数ながら議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください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。
- ◎車椅子にてご来場の株主の皆様には、会場内に専用のスペースを設けております。
車椅子での入場のサポート、座席やお手洗いへの誘導などが必要な場合には、株主総会受付にお申し付けください。
- ◎電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトにて修正内容を掲載させていただきます。

■「ネットで招集」のご案内と株主総会までのスケジュール

「ネットで招集」は様々な情報に加えて、各種機能を搭載しておりますので、ぜひご活用ください。

以下は予定となります。変更する可能性がありますことをあらかじめご了承ください。

総会開催日までのスケジュール

2026年 6月

1日 (月)			
2日 (火)	1	2	招集通知発送 ・「ネットで招集」公開
3日 (水)			
4日 (木)			
5日 (金)			
6日 (土)			
7日 (日)			
8日 (月)			
9日 (火)			
10日 (水)			
11日 (木)			
12日 (金)			
13日 (土)			
14日 (日)			事前質問受付期限の日
15日 (月)			
16日 (火)			
17日 (水)			
18日 (木)			
19日 (金)			
20日 (土)			
21日 (日)			
22日 (月)			
23日 (火)			事前の議決権行使期限の日
24日 (水)			株主総会日 (ライブ配信実施予定)
25日 (木)			
26日 (金)			
27日 (土)			
28日 (日)			
29日 (月)			
30日 (火)			

1 議決権行使期間

議決権行使ウェブサイトへアクセスし、議決権行使を行ってください

2 ご質問の事前受付期間



<https://s.srdb.jp/2229/>



議決権行使についてのご案内

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 2026年6月23日(火曜日)午後5時まで

パソコンやスマートフォン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およびパスワードをご入力の上、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、次頁に記載のお問い合わ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

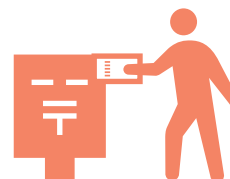
スマートフォンでの議決権行使は、「ログインID」「仮パスワード」の入力が不要になりました。詳細は次頁をご覧ください。



▶ 郵送による議決権行使

行使期限 2026年6月23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。

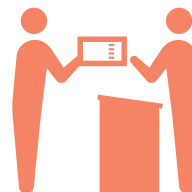


株主総会にご出席いただく場合

開催日時 2026年6月24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、本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。



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、当社が運営する「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

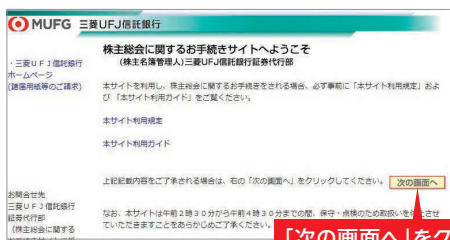
議決権行使ウェブサイト

<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。

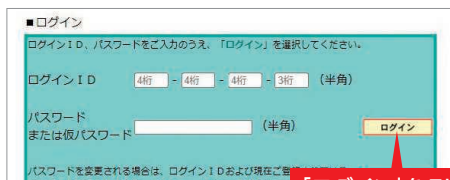


1. 議決権行使ウェブサイトへアクセスする



「次の画面へ」をクリック

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」および「仮パスワード」を入力



「ログイン」をクリック

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、「ログインID」「仮パスワード」の**入力が必要**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)



! 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およ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い合わせ先
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。またライブ配信では、音声認識により字幕を表示いたします。リアルタイムによる字幕のため、音声よりも遅れて表示され、また正確に表現しきれない場合がございますので、あらかじめご了承ください。

配信
日時

2026年6月24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。

■ ご視聴の方法

- 1 パソコンまた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、二次元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URL

<https://2229.ksoukai.jp>



- 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、以下の議決権行使書にあるIDおよびパスワードのご入力をお願いいたします。

ウェブサイト

カルビー株式会社

第77回定時株主総会

日時: YYYY年MM月DD日 (09:30 開場)

ログインID

パスワード

議決権行使書

議案	原案に賛する賛成	反対	棄権
第一号 賛 否			
第二号 賛 否			
第三号 賛 否			

議決権の数

株主番号 (8桁)

5432-9876-2358

ログイン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。

パスワード : 2026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)

ご視聴に関する留意事項

- (1) 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、「議決権行使についてのご案内」に記載の方法により事前に行ってくださいようお願い申し上げます。
- (2) 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。

ライブ配信に関する
お問い合わせ

株式会社ブイキューブ
TEL 03-6833-6212

(受付時間) 株主総会当日(2026年6月24日水曜日)
午前9時から株主総会終了時刻まで

株主番号・郵便番号に
関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社
TEL 0120-232-711 (通話料無料)

インターネットによる事前質問受付のご案内

事前のご質問を株主総会ライブ配信ウェブサイトで受け付けます

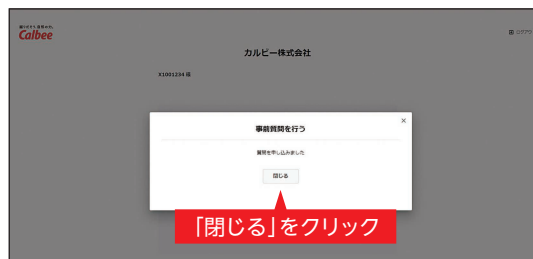
1. 視聴用ウェブサイトでログイン後、画面に表示されている「事前質問を行う」ボタンをクリックください。
(視聴用ウェブサイトへのアクセス、ログイン方法は、「インターネットによるライブ配信についてのご案内」ページをご覧ください)
2. 「事前質問を行う」画面に切り替わった後、ご質問等の必要事項をご入力の上、「次へ」ボタンを押してください。



3. 確認画面に切り替わった後、ご質問内容をご確認いただき、「申し込む」ボタンを押してください。



4. 「質問を申し込みました」画面に切り替わりましたら、ご質問を受け付けましたので、「閉じる」ボタンを押して終了ください。



受付期間

本招集ご通知到着から2026年6月14日(日)午後5時まで

事前質問受付に関する留意事項

- (1) 受付期間外になりますと事前質問の投稿はできなくなります。受付期間内でお早めの送信をお願いいたします。
- (2) 送信回数はお一人様3回まで、文字数は300文字以内での送信をお願いします。
- (3) 事前にご登録いただいた質問のうち、**多くの株主の皆様に関心が高いと思われるものについて、株主総会当日に回答**させていただく予定です。なお、**いただいたご質問すべてに必ず回答することをお約束するものではありません**。また、回答に至らなかったご質問への個別の対応はいたしかねますので、あらかじめご了承ください。これらのご質問につきましては、貴重なご意見として今後の参考にさせていただきます。

議案および参考事項

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ます。

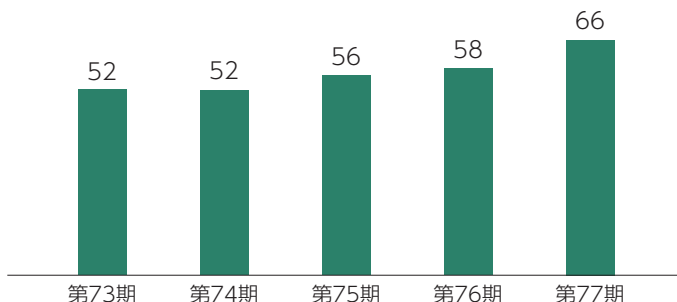
当期の期末配当金につきましては、2024年3月期～2026年3月期の成長戦略「Change2025」で掲げたキャッシュアロケーション、総還元性向50%以上および、DOE4%を目途に安定的な増配を目指すという還元方針に基づき、次のとおりとさせていただきたいと存じます。

また、当社は、2026年3月に新たな成長戦略「Accelerate the Future」を発表しました。この中で、2027年3月期～2031年3月期までの5か年では、創出したキャッシュを安定的かつ規律ある形で株主に還元するため、「1株当たり毎期3円以上の増配を前提とした累進配当」とする配当方針といたしました。稼ぐ力や資本効率、成長期待の向上を進め、企業価値を高めることで、株主の皆様への利益還元の一層の充実を図ってまいります。

① 配当財産の種類	▶	金銭
② 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額	▶	当社普通株式1株当たり…………… 66円 総額…………… 8,037,541,314円
③ 剰余金の配当が効力を生じる日	▶	2026年6月25日(木曜日)

ご参考 1株当たり配当金

■ 1株当たり配当金(円)

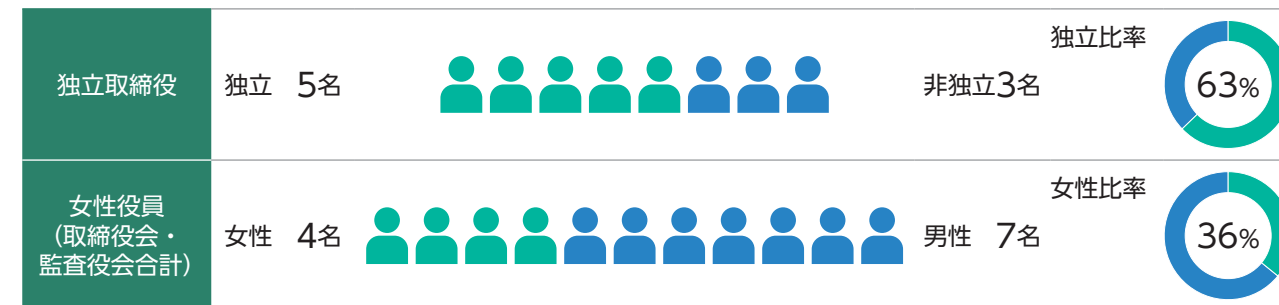


総還元性向(%)	103.7	125.3	35.2	34.7	104.2
DOE(%)	3.9	3.8	3.8	3.7	3.9
自己株式取得(億円)	120	120	-	-	100

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、取締役会のモニタリング機能を強化し、企業価値の向上を実現するために必要な取締役のスキルを特定したうえで、候補者を選定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。社外役員の独立性は、東京証券取引所が定める独立役員の要件を踏まえた社内基準に基づいて判定しています。なお、第2号議案が承認されたのちの経営体制は次のとおりの予定であります。

2026年6月24日定時株主総会後の体制（予定）



(ご参考) 取締役・監査役一覧

候補者番号	氏名	2026年6月24日以降の当社における地位・担当	2025年度の取締役会等への出席状況	総会終結後の期間ごとの構成員				期待される役割・専門性の項目								役員属性	
				取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会	企業経営	グローバル	マーケティング・ブランド戦略	新規領域・イノベーション・DX	人事・人財開発	サステナビリティ	財務・投資	法務・リスクマネジメント		
1	再任 江原 信 (満67歳)	代表取締役社長兼CEO	100% (13回/13回)	◎				○	○	○	○	○	○				
2	新任 田邊 和宏 (満54歳)	取締役執行役員CFO兼CDXO	—	○				○	○		○				○	○	
3	再任 ウェイウェイ・ヤオ Weiwei Yao (満57歳)	取締役 (非業務執行)	90% (9回/10回)	○		○		○	○	○							
4	再任 宮内 義彦 (満90歳)	社外取締役	85% (11回/13回)	○	◎	○		○	○					○		○	独立役員
5	再任 桐山 一憲 (満63歳)	社外取締役	100% (13回/13回)	○	○	◎		○	○	○				○			独立役員
6	再任 杉田 浩章 (満65歳)	社外取締役	100% (10回/10回)	○	○			○	○		○			○			独立役員
7	再任 鈴木 貴子 (満64歳)	社外取締役	100% (10回/10回)	○	○			○	○	○					○		独立役員
8	新任 松本 佐千夫 (満66歳)	社外取締役	—	○		○		○	○						○	○	独立役員
—	再任 岡藤 由美子 (満61歳)	常勤監査役	取締役会100% (13回/13回) 監査役会100% (13回/13回)	○			◎		○						○	○	
—	— 大江 修子 (満53歳)	社外監査役	取締役会 92% (12回/13回) 監査役会100% (13回/13回)	○			○		○							○	独立役員
—	— 宇佐美 豊 (満68歳)	社外監査役	取締役会100% (13回/13回) 監査役会100% (13回/13回)	○			○		○						○	○	独立役員

(注) 1.上記の一覧表は、各役員が有するすべての専門性を表すものではありません。
2.「◎」は当該機関の長を表しております。

期待される役割・専門性の項目として選定した理由

- ① **【企業経営】**
当社の企業価値の向上を図るために、企業経営に精通したメンバーで構成された取締役会が執行の監督機能を発揮し、戦略的意思決定を適切に行うことが必要です。
- ② **【グローバル】**
当社が海外事業の成長を実現していくために、取締役会が国内ビジネスを熟知し、海外ビジネスに関して精通し、グローバルな視点と多様な価値観・文化に対する深い理解に基づき、海外事業の戦略実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。
- ③ **【マーケティング・ブランド戦略】**
当社が顧客ニーズに迅速に応え、付加価値の高い商品・サービスを提供するために、取締役会が国内外の市場の理解、ブランドマネジメントに関する知見を有し、マーケティング・ブランド戦略の実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。
- ④ **【新規領域・イノベーション・DX】**
当社が事業領域を拡大するために、取締役会が新規事業創出の経験やデジタル技術やAIに対する知見を持ち、新規領域やDX戦略の実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。
- ⑤ **【人事・人財開発】**
当社が成長戦略を実行するために、多様な人財が能力を発揮できる環境整備やマネジメントが不可欠であり、取締役会が人的資本に関する知見を有し、戦略実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。
- ⑥ **【サステナビリティ】**
当社が持続的な成長を実現するために、企業活動を通じて社会や地域、地球環境等のステークホルダーとの共創を図ることが不可欠であり、取締役会がサステナビリティ経営に関する知見を有し、戦略実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。
- ⑦ **【財務・投資】**
当社が企業価値向上を実現するために、資本効率性と財務健全性のバランスを取った財務戦略・成長投資の実行が求められており、取締役会が財務・会計の知見と資本市場への深い理解を有し、財務戦略・成長投資の実行に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。
- ⑧ **【法務・リスクマネジメント】**
当社が事業のレジリエンスを向上させるために、取締役会が関連法規の深い知識、適切なガバナンス体制の構築、リスクマネジメントに関する知見と経験を有し、リスク管理方針に関する適切な監督や意思決定を行うことが必要です。

候補者
番号

1

え はら まこと
江原 信

(1958年12月24日生 満67歳)

再任



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(株)入社	2015年 4月	当社上級副社長執行役員
2001年 4月	ジョンソン・エンド・ジョンソン(株)入社	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
2008年 4月	同社バイスプレジデント 業務推進本部長	2019年 6月	当社代表取締役副社長
2011年 3月	当社入社 上級執行役員	2022年 4月	当社代表取締役副社長兼COO
2011年 4月	ジャパンフリトレ(株)代表取締役社長	2023年 4月	当社代表取締役社長兼CEO（現任）
2014年 4月	当社上級常務執行役員兼 ジャパンフリトレ(株)代表取締役社長		

- 所有する当社の株式数
3,600株
- 信託型株式報酬制度に
基づく交付予定株式数
29,700株
- 取締役会への出席状況
100%（13回/13回）
- 在任年数
7年

取締役候補者の選任理由

同氏は、2023年4月に代表取締役社長兼CEOに就任し、成長戦略Change2025を実行するにあたり強いリーダーシップと組織統率力を発揮し、企業変革を力強く推進しました。また、高いコミュニケーション力により経営方針を社内に浸透させ、社員の日標準成への意欲を高めてきました。加えて、同氏が有する豊富な企業経営に関する経験・知見に基づき、取締役会の適切な意思決定、および業務執行の監督に貢献しております。これらの実績と豊富な経験から、新たに掲げた2035年成長戦略を実行し、当社グループの企業価値向上に寄与する人材と判断し、指名委員会における再任の審議を経たうえで、同氏を引き続き取締役候補者としていたしました。

候補者
番号

2

た なべ かずひろ
田邊 和宏

(1972年5月31日生 満54歳)

新任



略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1996年 7月	三浦印刷(株)（現ダイオーミウラ(株)）入社	2017年 6月	IBMシンガポール グローバル・デリバ リセンター事業部 グローバル・ファイ ナンス・コントローラー
2005年 2月	日本アイ・ビー・エム(株)入社	2021年 6月	マレリ(株)入社 グローバル・ファイナ ンス・ダイレクター
2010年 4月	同社ITアウトソーシング・デリバリー 事業部CFO	2022年 4月	富士通クライアントコンピューティ ング(株)入社 執行役員CFO
2012年 7月	IBMコーポレーション USA本社チーフ スタッフ	2023年 7月	当社入社 執行役員CFO
2015年 1月	IBM中国 中国本社ファイナンス・シニ ア・マネージャー	2024年 4月	当社執行役員CFO兼CDXO（現任）
2016年 2月	同社ソフトウェア・ソリューション事 業部CFO		

- 所有する当社の株式数
一株
- 信託型株式報酬制度に
基づく交付予定株式数
3,600株
- 取締役会への出席状況
—
- 在任年数
—

取締役候補者の選任理由

同氏は、グローバル企業における海外駐在を含む豊富な経験と、財務会計に関する高い専門性を有しています。当社では、2023年よりCFOとして財務・経理・IR機能の基盤強化を図るとともに、2024年からはCDXOを兼務し当社グループのDX戦略をけん引し成果を挙げてまいりました。執行の中核であるCFOが取締役を兼任することにより、高い専門性を活かした取締役会の監督機能強化への貢献が期待できると判断し、同氏を新たに取締役候補者としていたしました。

候補者
番号

3

ウェイウェイ・ヤオ

Weiwei Yao (1968年12月9日生 満57歳)

再任



- 所有する当社の株式数
一株
- 取締役会への出席状況
90% (9回/10回)
- 在任年数
1年

略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)

1995年	PepsiCo, Inc. 入社	2019年 1月	PepsiCo, Inc. ペプシコ・アジアパシフィック食品・飲料、中国飲料シニアバイスプレジデント&ゼネラルマネージャー
2007年	同社アジアM&A担当 バイスプレジデント	2019年 6月	当社取締役退任
2012年	同社ペプシコ グローバル フランチャイズセンターオブエクセレンス担当 バイスプレジデント	2020年11月	PepsiCo, Inc. ペプシ・リプトンティーンベンチャー グローバルCEO
2014年	同社ペプシコ・グレーター・チャイナリージョン バイスプレジデント&ゼネラルマネージャー	2024年 9月	同社ペプシコインターナショナルビバレッジ フランチャイズ プレジデント
2016年	同社ペプシコ・グレーター・チャイナリージョン シニアバイスプレジデント&ゼネラルマネージャー	2025年 4月	同社ペプシコインターナショナルビバレッジ フランチャイズ & グレーターチャイナ プレジデント (現任)
2017年 6月	当社取締役	2025年 6月	当社取締役 (現任)

取締役候補者の選任理由

同氏は、当社の主要株主であるFRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.(持株比率22.01%)の親会社であるペプシコグループでペプシコインターナショナルビバレッジ フランチャイズ & グレーターチャイナ プレジデントとして飲料事業の経営に従事し、食品メーカーの成長戦略やマーケティング等について深い知見を有しており、当社取締役会において積極的に発言、提言を行っております。今後これらの経験と知見を生かすことで、当社グループの経営を監督する適切な人財であると判断し、同氏を取締役候補者といたしました。

候補者
番号

4

みやうち
宮内

よしひこ
義彦

(1935年9月13日生 満90歳)

再任 社外 独立



- 所有する当社の株式数
一株
- 取締役会への出席状況
85% (11/13回)
- 在任年数
9年

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(株)(現双日(株))入社	2006年 4月	(株)ACCESS取締役(現任)
1964年 4月	オリエント・リース(株)(現オリックス(株))入社	2014年 6月	オリックス(株)シニア・チェアマン(現任)
1970年 3月	同社取締役	2017年 6月	当社取締役(現任)
1980年12月	同社代表取締役社長	2019年10月	ラクスル(株)取締役(現任)
2000年 4月	同社代表取締役会長	2020年 5月	(株)ニトリホールディングス取締役(現任)
2003年 6月	同社取締役兼代表執行役会長		

社外取締役候補者の選任理由および期待される役割の概要

同氏は、グローバルな企業経営に関する豊富な経験とコーポレート・ガバナンスに関する高い知見を有しており、当社取締役会における議論をリードしてきました。また、任意の指名・報酬委員会の委員長として、透明性ある役員を選任・育成および報酬決定のプロセスの改善に努められるとともに、投資家との建設的な面談等を通じた企業価値の向上にも尽力いただいております。今後も当社グループの経営の監督機能強化を担う適切な人財として、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

候補者
番号

5

きりやま
桐山

はつ の り
一憲

(1962年11月30日生 満63歳)

再任 社外 独立



略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1985年4月	P&Gファーイーストインク (現P&Gジャパン(株)) 入社	2012年6月	ザ・プロクター・アンド・ギャンブル カンパニー (米国) プレジデント兼アジア最高責任者
2002年7月	P&Gノースイーストアジア バイスプレジデント兼営業部長	2017年9月	(株)for GL代表取締役 (現任)
2005年7月	P&Gグローバルスキンケア バイスプレジデント	2023年6月	当社取締役(現任)
2007年6月	P&Gジャパン(株) 代表取締役社長	2024年6月	三菱マテリアル(株)取締役 (現任)

- 所有する当社の株式数
3,000株
- 取締役会への出席状況
100% (13回/13回)
- 在任年数
3年

社外取締役候補者の選任理由および期待される役割の概要

同氏は、米国のザ・プロクター・アンド・ギャンブルカンパニーにおけるプレジデント等を歴任し、企業経営者としてグローバル展開やマーケティングについての豊富な知見を有するとともに、長年にわたる経営経験に基づく経営人財の育成に関する見識も有しております。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積極的な発言、提言により議論をリードしていただいております。今後も当社グループの経営を監督する適切な人財として、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

候補者
番号

6

すぎた
杉田

ひろあき
浩章

(1961年2月14日生 満65歳)

再任 社外 独立



略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1983年4月	(株)日本交通公社 (現株)JTBC 入社	2016年1月	同社日本代表
1994年4月	(株)ボストン・コンサルティング・グループ (現ボストン・コンサルティング・グループ合同会社) 入社	2021年3月	ユニ・チャーム(株)取締役監査等委員 (現任)
2001年1月	同社パートナー&マネージング・ディレクター	2021年4月	早稲田大学大学院経営管理研究科教授 (現任)
2006年11月	同社日本支社長	2025年6月	当社取締役 (現任)
2007年5月	同社マネージング・ディレクター&シニア・パートナー	2025年6月	(株)エクサウィザーズ取締役 (現任)

- 所有する当社の株式数
一株
- 取締役会への出席状況
100% (10回/10回)
- 在任年数
1年

社外取締役候補者の選任理由および期待される役割の概要

同氏は、大手外資系コンサルティング会社である(株)ボストン・コンサルティング・グループの日本代表を務め、企業変革やグローバル戦略、新規事業開発、DX、経営人財育成等についての知見と豊富な支援経験を有しており、当社取締役会等において発言、提言を行っていただいております。今後も高い見識を生かし、取締役会等において積極的に発言、提言いただくことを期待し、当社グループの経営を監督する適切な人財として、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

候補者
番号

7

すずき たかこ
鈴木 貴子

(1962年3月5日生 満64歳)

再任 社外 独立



略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1984年4月	日産自動車(株)入社	2023年6月	エステー(株)会長（現任）
2001年8月	LVIJグループ(株)（現ルイ・ヴィトンジヤパン(株)）入社	2024年6月	コスモエネルギーホールディングス(株)取締役（現任）
2010年1月	エステー(株)入社	2024年6月	富士フィルムホールディングス(株)取締役（現任）
2013年4月	同社取締役兼代表執行役社長	2025年6月	当社取締役（現任）
2021年6月	同社取締役会議長兼代表執行役社長		
2022年9月	(株)キングジム取締役		

- 所有する当社の株式数
一株
- 取締役会への出席状況
100%（10回/10回）
- 在任年数
1年

社外取締役候補者の選任理由および期待される役割の概要

同氏は、エステー(株)における社長、会長や、複数の大手企業における社外取締役を歴任し、企業経営に関する豊富な経験と、マーケティングやブランド戦略、ESG施策への深い知見を有しており、取締役会における議論の深化にご尽力いただいております。今後も同氏が有する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、当社グループの経営を監督する適切な人財として、引き続き社外取締役候補者いたしました。

候補者
番号

8

まつもと さちお
松本 佐千夫

(1959年10月27日生 満66歳)

新任 社外 独立



略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1982年4月	富士ゼロックス(株)（現富士フィルムビジネスイノベーション(株)）入社	2018年6月	同社代表執行役副社長兼CFO
2010年7月	同社執行役員 経理部長	2020年6月	同社取締役代表執行役副社長兼CFO
2013年6月	(株)LIXILグループ（現(株)LIXIL）執行役専務兼共同CFO	2022年10月	(株)LIXIL 取締役代表執行役副社長兼CFO
2015年4月	同社執行役副社長兼CFO	2024年6月	同社会長

- 所有する当社の株式数
一株
- 取締役会への出席状況
—
- 在任年数
—

社外取締役候補者の選任理由および期待される役割の概要

同氏は、(株)LIXILにおいて、代表執行役副社長兼CFOや会長を歴任し、企業財務やM&Aに関する豊富な経験を有するとともに、資本市場との対話を通じた企業価値の向上について深い知見も兼ね備えております。これらの経験および知見を生かし、当社グループが新たに掲げた2035年成長戦略の達成に向け、取締役会の監督機能を強化していただくことを期待し、同氏を新たに社外取締役候補者いたしました。

- (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.各候補者と当社間に特別の利害関係はありません。
- 3.上記のうち、松本佐千夫氏は、新任の社外取締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、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こととしております。
- 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また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、故意また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こととしております。
- 6.宮内義彦氏が社外取締役として就任している株式会社ACCESSにおいて、2025年6月、同社の米国子会社における一部取引について、不適切な売上計上等の不正事案が判明しました。本事案に関しては、特別調査委員会による調査結果および再発防止策などが公表されております。このような状況の中、同氏は、本事案に関する特別調査委員会が求める再発防止策の徹底を取締役会において強く要請するなど、社外取締役としての責務を果たしていると当社として認識しております。

第3号議案 監査役1名選任の件

監査役岡藤由美子氏は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。

当社の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。

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。

監査役候補者は次のとおりであり、候補者の一覧は株主総会参考書類 第2号議案取締役8名選任の件のページ〔(ご参考) 取締役・監査役一覧〕に記載のとおりであります。

おかふじ ゆみこ
岡藤 由美子 (1964年12月10日生 満61歳)

再任



略歴、当社における地位（重要な兼職の状況）

1988年4月	日立化成工業(株)(現(株)レゾナック)入社	2019年4月	当社執行役員 IR本部本部長兼ESG推進室室長
2013年4月	Hitachi Powdered Metals (USA),Inc. (現 Resonac Powdered Metals (USA),Inc.)出向	2021年4月	当社執行役員 購買本部本部長兼サステナビリティ推進室室長
	取締役執行役員(トレジャラー)	2022年4月	当社戦略リスク管理本部付
2016年10月	当社入社 経営企画・IR本部IR部長	2022年6月	当社常勤監査役（現任）
		2023年6月	(株)クレハ 取締役（現任）

監査役候補者の選任理由

同氏は、財務や会計、IRに関する高度な専門知識、およびサステナビリティ戦略の立案に携わるなど、幅広い見識により培われた豊富な知見をもとに活躍され、グローバルな企業経営に関する十分な経験・専門性を有しております。当社グループのガバナンス体制の一層の強化に向け、経営全般を適切に監査いただける知見と経験を有する人材と判断したため、同氏を引き続き監査役候補者としました。

- 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)
- 監査役会への出席状況
100% (13回/13回)
- 在任年数
4年

- (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.岡藤由美子氏と当社間に特別の利害関係はありません。
3.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また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、故意また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、候補者が監査役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となり、任期中に当該保険契約を更新することとしております。

第4号議案 補欠監査役1名選任の件

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

当社の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。

社外役員の独立性は、東京証券取引所が定める独立役員要件を踏まえた社内基準に基づいて判定しています。

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。

やま さ き とく し
山崎 徳司 (1961年2月16日生 満65歳)

社外 独立



略歴、当社における地位（重要な兼職の状況）

- 1985年4月 明治製菓(株) (現明治ホールディングス(株)) 入社
- 1989年7月 大和証券経済研究所 (現(株)大和総研) 入社
- 2019年6月 日本ハム(株)監査役
- 2022年6月 同社 取締役 (現任)

補欠社外監査役候補者の選任理由

同氏は、食品セクターの企業調査アナリストとして、また、食品企業での取締役や監査役として経験を重ねられ、当社に関連する事業領域について豊富な専門知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グループの経営を監査・監督する適切な人材として、同氏を当社補欠社外監査役候補者といたしました。

■ 所有する当社の株式数
一株

- (注) 1. 候補者の年齢は本総会最終時の満年齢となります。
- 山崎徳司氏と当社との間に特別の利害関係はありません。
 - 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。
 - 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また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、故意また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、山崎徳司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まれることとなります。
 - 山崎徳司氏が監査役に就任した場合は、独立役員として東京証券取引所に届け出る予定です。

(ご参考) 【社外役員の独立性に関する基準】

カルビー株式会社（以下、「当社」。）の社外取締役、または社外監査役が独立性を有していると判断する場合には、当該社外取締役、または社外監査役が、以下のいずれの基準にも該当してはならない。

1. 当社を主要な取引先とする者
2. 当社を主要な取引先とする会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、または支配人、その他の重要な使用人である者
3. 当社の主要な取引先である者
4. 当社の主要な取引先である会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、または支配人、その他の重要な使用人である者
5. 当社から役員報酬以外に、一定額を超える金銭、その他の財産上の利益を受けている弁護士、公認会計士、税理士、コンサルタント等
6. 当社から一定額を超える金銭、その他の財産上の利益を受けている法律事務所、監査法人、税理士法人、コンサルタント・ファーム等の法人等の団体に所属する者
7. 当社の主要株主である者
8. 当社の主要株主である会社等の法人の業務執行取締役、その他の業務執行者である者
9. 当社から一定額を超える寄付、または助成を受けている者
10. 当社から一定額を超える寄付、または助成を受けている法人等の団体、その他の業務執行者である者
11. 当社の業務執行取締役、常勤監査役、執行役員、または支配人、その他の重要な使用人である者が他の会社の社外取締役、または社外監査役を兼任している場合において、当該他の会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、または支配人、その他の重要な使用人である者
12. 上記1～11に過去1年間において該当していた者
13. 上記1～12に該当する者（重要でない者を除く。）の配偶者、または二親等以内の親族
14. 当社の取締役、執行役員、もしくはその他の重要な使用人である者（過去3年間において該当していた者を含む。）の配偶者、または二親等以内の親族

(注) ①. 1および2において、「当社を主要な取引先とする者（または会社）」とは、直近事業年度におけるその者（または会社）の年間連結売上高(※)の2%以上、または10百万円のいずれか高い方の支払を当社から受けた者（または会社）をいう。

※連結決算を実施していない場合は、連結売上高に代えて、個別の売上高等を基準とする。

(注) ②. 3および4において、「当社の主要な取引先である者（または会社）」とは、直近事業年度における当社の年間連結売上高（純売上高）の2%以上の支払を当社に行っている者（または会社）、または直近事業年度の期末における当社の連結総資産合計の2%以上の額を当社に融資している者（または会社）をいう。

(注) ③. 5、9および10において、「一定額」とは直近事業年度における当社の年間支払額10百万円であることをいう。

(注) ④. 6において、「一定額」とは、直近事業年度における法人等の団体の年間総収入の2%以上、または10百万円のいずれか高い方であることをいう。

(注) ⑤. 7および8において、「主要株主」とは総株主の議決権の10%以上を直接または間接的に保有している株主をいう。

第5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33百万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、事業報告「Ⅲ. 会社役員に関する事項」に記載のとおりであります。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、社外取締役が委員長を務め、社外取締役が過半数を占める任意の報酬委員会への諮問を経たうえで、取締役会において決定しました。2026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「Ⅰ. 当社グループの現況に関する事項」に記載のとおりであり、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、各取締役に對する金額は、取締役会にご一任願いたいと存じます。

第6号議案

取締役に対する退職慰労金制度の廃止に伴う打切り支給の件

当社の取締役（社外取締役および非常勤取締役を除く。以下本議案において同じ。）に対する退職慰労金制度は、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制度です。

今般、当社は、2026年4月21日開催の取締役会において、役員報酬制度の全体を見直した結果、当社の企業価値の持続的な向上に資する報酬制度とするため、第8号議案「取締役および執行役員に対する業績連動型株式報酬制度の継続と一部改定の件」が原案どおり承認可決されることを条件として、本総会の終結の時をもって取締役に対する退職慰労金制度を廃止することを決議いたしました。これを廃止した後は、その原資を業績連動型株式報酬に振り替えることで、中長期的な業績・企業価値向上への動機づけを高め、株主の皆様との株価上昇によるメリットおよび株価下落によるリスクの共有をより一層高める報酬体系といたします。

つきましては、現在、在任中の取締役3名に対し、本総会の終結の時までの在任中の労に報いるため、当社所定の基準により退職慰労金を打切り支給することといたしたく存じます。また、支給の時期は、取締役の退任時（取締役退任後も執行役員である場合は、執行役員を退任する時）といたしたく存じます。その具体的な金額は後記のとおりとし、支給の方法等は、取締役会にご一願いたいと存じます。

本議案は、当社の業績および企業価値の向上に尽力した取締役に退職慰労金を贈呈するものであり、その金額は当社が規程に定める取締役への退職慰労金の取り扱いに基づき、役位、在任年数等に応じた取締役の退職慰労金基準により算定され、事業報告「Ⅲ. 会社役員に関する事項」に記載の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に沿って、社外取締役が委員長を務め、社外取締役が過半数を占める報酬委員会への諮問を経たうえで、取締役会において決議したものであることから、本議案の内容は相当であると判断するものであります。

打切り支給の対象となる取締役の退職慰労金額および略歴は、次のとおりであります。

氏名	金額	略歴
江原 信	71百万円	2011年3月 当社入社 2019年6月 当社代表取締役副社長 2022年4月 当社代表取締役副社長兼COO 2023年4月 当社代表取締役社長兼CEO（現任）
井本 朗	23百万円	1987年4月 当社入社 2023年6月 当社専務取締役カルビー・ジャパンリージョンプレジデント 2024年4月 当社取締役専務執行役員・カルビー・ジャパンリージョンプレジデント 2025年4月 当社取締役専務執行役員兼CPO カルビー・ジャパンリージョンプレジデント 2026年4月 当社取締役副社長執行役員兼CPO カルビー・ジャパンリージョンプレジデント（現任）
笹 啓英	14百万円	2013年4月 当社入社 2024年6月 当社取締役専務執行役員兼CSO 2025年4月 当社取締役専務執行役員兼CSO・カルビー・欧米リージョンプレジデント 2026年4月 当社取締役副社長執行役員兼CSO カルビー・欧米リージョンプレジデント（現任）

第7号議案 取締役報酬額改定の件

当社の取締役の報酬等は、定額報酬である基本報酬と、変動報酬である賞与、業績連動型株式報酬および退職慰労金で構成されています。

このうち基本報酬につきましては、1999年6月23日開催の第50回定時株主総会において、年額242百万円以内とご承認いただき、業績連動型株式報酬につきましては、2023年6月21日開催の第74回定時株主総会において、上記の報酬枠とは別枠で、取締役および当社と委任契約を締結している執行役員（社外取締役、非常勤取締役および国内非居住者を除く。）に、3事業年度を対象として、700百万円以内、株式220,000株以内で支給することについてご承認いただき、今日に至っております（なお、業績連動型株式報酬の改定につきましては、第8号議案をご確認ください）。

また、賞与および退職慰労金につきましては、これまで定時株主総会において都度、その支給総額をご承認いただいたうえで支給してまいりました（なお、退職慰労金制度の廃止につきましては、第6号議案をご確認ください）。

本議案は、当社取締役の報酬額について、経済情勢や経営環境の変化を踏まえた適切な報酬水準への見直しを行えるようにするため、賞与を含めた取締役の報酬額を年額564百万円以内（うち社外取締役分は101百万円以内）に改定することをお願いするものであります。これにより、今後、業績に連動して支給する賞与につきましては、株主総会でご承認いただいた限度額の範囲内で、社外取締役が委員長を務め、社外取締役が過半数を占める報酬委員会への諮問を経て、取締役会において決議することといたしたく存じます。なお、業績連動型株式報酬については、別途第8号議案にてご承認をお願いするものであります。

当社は、2026年4月21日開催の取締役会において役員報酬制度の全体を見直し、第6号議案から第8号議案が原案どおり承認可決されることを条件に、賞与の評価構造の見直しを含む、取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針を改定することを決議しております。その内容は「(ご参考) 第6号議案から第8号議案承認可決後の取締役の個人別の報酬等の内容の決定にかかる方針の変更案」のとおりですが、本議案は、当該方針に沿った内容の取締役の個人別の報酬等を付与するために必要かつ合理的なものであり、社外取締役が委員長を務め、社外取締役が過半数を占める報酬委員会への諮問を経たうえで付議しています。以上から、本議案の内容は相当であると考えております。

なお、現在の取締役の員数は、8名（うち社外取締役5名）ですが、第2号議案が原案どおり承認可決されますと、取締役は8名（うち社外取締役5名）となります。

取締役および執行役員に対する業績連動型株式報酬制度の継続と一部改定の件

1. 提案の理由および当該報酬を相当とする理由

当社は、当社の取締役および当社と委任契約を締結している執行役員（社外取締役、非常勤取締役および国内非居住者を除く。）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、2014年6月25日開催の第65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、以来、本制度の対象期間が終了するごとに株主総会にお諮りし、本制度の継続をご承認いただいております。

今般、当社は2035年に実現したい姿を見据え、その実現に向けた変革を加速するため、カルビーグループ成長戦略「Accelerate the Future」を策定したことから、株主の皆様と株価上昇によるメリットおよび株価下落によるリスクの共有をより一層高め、経済価値と社会価値の両面からグループ全体の持続的成長を後押しすることを目的に、本制度の一部を改定のうえ継続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。

当社は、2026年4月21日開催の取締役会において役員報酬制度の全体を見直し、第6号議案から本議案までが原案どおり承認可決されることを条件に、株式報酬比率を高め、上記成長戦略の実行に向けた成長ガイドラインに掲げる重要経営指標や株主価値を反映した指標を導入することを含む、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を改定しております。その概要は、「(ご参考) 第6号議案から第8号議案承認可決後の取締役の個人別の報酬等の内容の決定にかかる方針の変更案」に記載のとおりであります。本議案は、当該方針に沿った内容の取締役の個人別の報酬等を付与するために必要かつ合理的なものであります。また、本議案は、社外取締役が委員長を務め、社外取締役が過半数を占める報酬委員会への諮問を経たうえで付議しております。以上から、本議案の内容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当社の取締役および当社と委任契約を締結している執行役員（社外取締役、非業務執行取締役および国内非居住者を除く。以下「取締役等」という。）の員数は、取締役2名、執行役員8名です。

2. 本制度における報酬等の額・内容等

改定後の本制度の内容は次のとおりです。

(1) 本制度の概要

本制度は、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の退任後に当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）の交付および給付（以下「交付等」という。）を行う業績連動型株式報酬制度です。詳細は下記(2)以降のとおりです。

①本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の取締役（社外取締役、非業務執行取締役および国内非居住者を除く。） ・当社と委任契約を締結している執行役員（国内非居住者を除く。）
②本議案の対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響	
当社が拠出する金員の上限 （下記(2)のとおり。）	<ul style="list-style-type: none"> ・5事業年度を対象として合計15億円
信託期間ごとに取締役等に対して交付等することを決定できる当社株式等の数の上限および取得方法 （下記(2)および(3)のとおり。）	<ul style="list-style-type: none"> ・5事業年度を対象として信託期間中に取締役等に付与するポイント数の上限は480,000ポイント（480,000株相当） ・当社発行済株式総数（2026年3月31日現在、自己株式控除後）に対する割合は約0.39% ・当社株式は、株式市場から取得予定のため、希薄化は生じない
③業績達成条件の内容 （下記(3)のとおり。）	<ul style="list-style-type: none"> ・各事業年度の評価指標（EBITDA、ROIC、相対TSRおよびサステナビリティ目標等）の達成度等に応じて0～145%の範囲内で変動 ・親会社株主に帰属する当期純利益がマイナスの場合は、ポイントを付与しない
④取締役等に対する当社株式等の交付等の時期 （下記(4)のとおり。）	<ul style="list-style-type: none"> ・退任後

(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、信託期間の延長およ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15億円を上限とする金員を、2027年3月末で終了する事業年度から2031年3月末で終了する事業年度までの5事業年度（以下「対象期間」という。）を対象に取締役等に対する報酬等として本信託に信託金を拠出し、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等で交付等が未了であるものを除く。）および金銭（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) 取締役等に交付することを決定できる当社株式数の上限等

取締役等には、対象期間の各事業年度における役員およ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することを決定できる株式数は、合計で480,000株を超えないものとします。

取締役等に対して交付等される当社株式等の数は、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、取締役等の退任後、ポイント数の累積値（以下「累積ポイント数」という。）に応じて、1ポイントあたり当社株式1株として、当社株式等の交付等を行います。

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等に応じて、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を決定します（※）。なお、評価対象事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益が0以下の場合はポイント数の付与は行われません。

- ※ 業績目標の達成度等を評価する指標は、成長ガイドラインに掲げる重要経営指標であるEBITDA、ROIC、株主価値を反映した指標である相対TSRとサステナビリティ目標等とし、その達成度等に応じて0～145%の範囲内で変動するものとします。
- ※ EBITDAおよびROICは期初に設定する当年度目標の達成率、相対TSRはTOPIX（配当込み）との比較によって評価するものとします。
- ※ サステナビリティ目標は、人的資本インデックスおよび温室効果ガス総排出量にかかる削減目標の達成率によって評価するものとします。
- ※ 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。

(4) 取締役等に対する当社株式等の交付等の時期および方法その他株式の交付条件の概要

当社の取締役等が退任し、一定の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、上記（3）に基づき算定される累積ポイント数に相当する当社株式等の交付等が行われます。

このとき、当該取締役等は、当該累積ポイント数の一定割合に相当する当社株式について交付を受け、残りについては本信託内で換価したうえで、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

また、取締役等が死亡した場合には、原則としてその時点で算定される累積ポイント数に相当する当社株式について、本信託内で換価したうえで、その換価処分金相当額の金銭の給付を当該取締役等の相続人が受けることができます。取締役等が海外赴任することとなった場合には、当該時点までの累積ポイント数に応じた数の当社株式について、本信託内で一定割合または全部について換価したうえで、当社株式等の交付等を当該取締役等が受けることがあります。

なお、取締役等に職務の重大な違反等があった場合には、株式を受ける権利を没収し、または支給済みの株式報酬相当の返還を求めることができます。

（ご参考）本制度の詳細については、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。

(ご参考) 第6号議案から第8号議案承認可決後の取締役の個人別の報酬等の内容の決定にかかる方針の変更案

役員個人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

当社の役員報酬は、カルビーグループ成長戦略「Accelerate the Future」の実現に向け、継続的な事業成長とサステナビリティ経営の推進への貢献を動機づけ、これを明確に反映する設計としています。具体的には、以下の方針に則り、透明性・客観性を高めるため、報酬委員会での審議を経て、取締役会で決定しております。

- ・短期的な業績だけでなく、中長期的な業績・企業価値向上への動機づけを高める報酬体系であること
- ・経営戦略と連動し、会社業績・企業価値に応じた変動性の高いものであること
- ・株主と利益意識を共有するものであること
- ・多様な能力を持つ優秀な人材を、確保・維持できる報酬水準であること

なお、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、取締役会は基本的に報酬委員会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。

また、社外取締役および非業務執行取締役を除く取締役は、中長期的な企業価値向上への貢献意欲をより一層高めるため、継続的に、一定価値以上の当社株式の保有に努めることとします。具体的には、潜在的保有株式（株式給付信託の確定ポイント）を含めて、代表取締役社長は基本報酬の2.0倍以上、その他取締役は基本報酬の1.0倍以上の価値の株式保有を目指すこととします。

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」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、社外取締役ならびに非業務執行取締役の報酬は、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限度額の範囲内において、取締役会の承認および監査役の協議を経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

各役員としての役割と役付ならびに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、当社の経営状況を適切に示している指標として採用された連結業績目標（連結売上高、EBITDA、ROE）と個人業績目標とします。各指標に定めた割合をふまえ、目標の達成度に応じて0～192%の範囲内で変動するものとします。個人別支給額は、役員としての役割と役付ならびに目標達成率に応じた支給額を報酬委員会の審議の諮問を経て、取締役会において決議をいたします。

c.業績連動型株式報酬

毎事業年度における役員ならびに当社の連結業績指標およびサステナビリティ指標における目標達成度に連動して当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭が退任時に交付および給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。なお、目標達成度を評価する指標は、成長ガイドラインに掲げる重要経営指標であるEBITDA、ROIC、株主価値を反映した指標である相対TSRとサステナビリティ目標等とします。

EBITDA、ROICについては当該事業年度の期初における当社の定める目標水準を達成基準とします。相対TSRについては、TOPIX（配当込み）の成長率を比較対象指標とし、サステナビリティ目標については、「人的資本インデックス」および「温室効果ガス総排出量」の2項目の達成率を評価対象とします。

各指標に定めた割合をふまえ、目標の達成度に応じて0～145%の範囲内で変動するものとします。

	EBITDA	ROIC	相対TSR	サステナビリティ目標	合計
割合	20%	20%	50%	10%	100%

以上

I. 当社グループの現況に関する事項

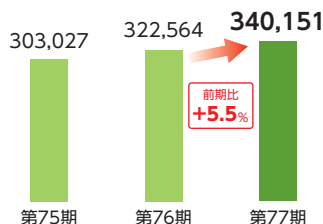
(1) 財産および損益の状況の推移

当社グループの推移

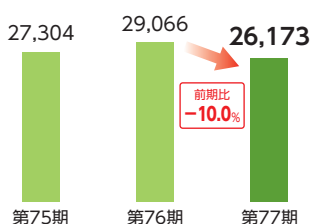
科目		第74期 2023年3月期	第75期 2024年3月期	第76期 2025年3月期	第77期 2026年3月期 (当連結会計年度)
売上高	(百万円)	279,315	303,027	322,564	340,151
営業利益	(百万円)	22,233	27,304	29,066	26,173
経常利益	(百万円)	23,460	31,155	29,844	27,091
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	14,772	19,886	20,874	17,329
1株当たり当期純利益	(円)	115.16	159.22	167.11	139.98
総資産	(百万円)	239,095	292,158	319,169	327,609
純資産	(百万円)	182,686	201,086	215,067	221,774

(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」および「役員報酬BIP信託」が所有する当社株式の数を控除しております。

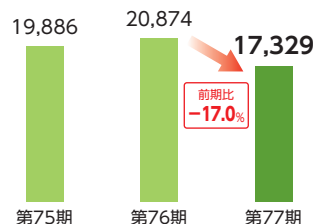
■ 売上高 (百万円)



■ 営業利益 (百万円)



■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



■ 成長戦略「Change 2025」の成長ガイダンスおよび実績

	成長ガイダンス (3か年)	2024年3月期～2026年3月期実績
オーガニック売上成長率	+4～6%	+7% (3か年CAGR)
連結営業利益成長率	+6～8%	+6% (3か年CAGR)
ROE	10%以上	8.3% (2026年3月期実績)

(2) 事業の経過およびその成果

当連結会計年度における世界経済は、米国の通商政策の影響や国家間の対立および紛争による地政学リスクの継続等による不確実性が成長を押し下げる一方、米国を中心としたAI関連投資や一部新興国の内需が下支えとなり、徐々に持ち直しの兆しが見られました。しかしながら、年度末にかけて、中東情勢の緊迫化により経済情勢は混迷の度合いを深めています。日本経済は、物価上昇が続きましたが、賃金上昇も進み個人消費は底堅く推移し、内需主導で緩やかながら回復基調となりました。このような事業環境のもと、当社グループは当期を最終年度とする成長戦略「Change 2025」に基づき、次なる成長に向けた事業構造改革を推進しました。

国内事業では、消費者ニーズの変化に応じた製品展開やブランドを横断したマーケティング施策によるブランド力の強化、DXを活用したデータに基づく収益改善活動を進めました。2025年1月に操業を開始した「せとうち広島工場」は計画的に稼働率を高め、2025年末には当初見込んだ稼働率に近づき、生産能力増および生産性向上に寄与しました。また、下期に発生したばれいしょ収量減の影響を最小限にとどめるべく、他原料製品の販売数量増やコスト抑制に取り組みました。海外事業では、米国での関税政策や各国の政治的対立の影響等で見通しに不透明感が強まる中、各地域での供給力強化を背景とした販売増や地域を横断したグローバルブランド強化の推進等により、事業拡大を進めました。これにより、地域間での補完関係による海外事業全体での安定性が向上し、持続的な成長基盤を強化しています。また、新規領域である食と健康事業においては、北米で豆腐や大豆加工食品の製造を手掛けるHodo, Inc.を連結子会社化し、植物性タンパク質をベースとした食品の製造販売に参入いたしました。

当社グループでは、さらなるサステナビリティ経営の推進に向けて、マテリアリティを特定し、気候変動対策や自然資本の保全および人権の尊重に取り組んでいます。2025年10月には、「TCFD・TNFDのフレームワークに基づく統合的な情報開示」を実施し、ビジネスと自然の接点における依存とインパクトを分析し、リスクと機会を明確化しました。また、相互に密接な関係があるとされる気候変動対策と自然資本の保全の観点から、「農業の持続可能性向上」をはじめとする当社の各種取り組みについて整理を行いました。GHG排出量削減の取り組みは、2030年までに総排出量を30%削減する目標について、その内訳をスコープ1・2で50%削減、スコープ3で22%削減と再定義を行い、実効性を高めています。

当連結会計年度の売上高は、340,151百万円（前連結会計年度比5.5%増）となりました。国内事業は、北海道産ばれいしょの収量減の影響からポテトチップスの売上高は前連結会計年度並みにとどまりましたが、価格改定効果とばれいしょ原料以外のスナック菓子、シリアル食品の販売数量増により、増収となりました。プロモーション活動の刷新によるマーケティング強化や積極的な営業活動が奏功しました。海外事業は、欧米、アジア・オセアニア共に売上高を伸ばし、増収となりました。

営業利益は、26,173百万円(前連結会計年度比10.0%減)となり、売上高営業利益率は7.7%（前連結会計年度比1.3ポイント低下）となりました。国内事業は、販売数量増や価格・規格改定効果による増益があったものの、せとうち広島工場稼働に伴う減価償却費等の固定費の増加やインフレによる継続的な費用増加のため、減益となりました。海外事業は北米、中華圏がけん引し増益となりました。

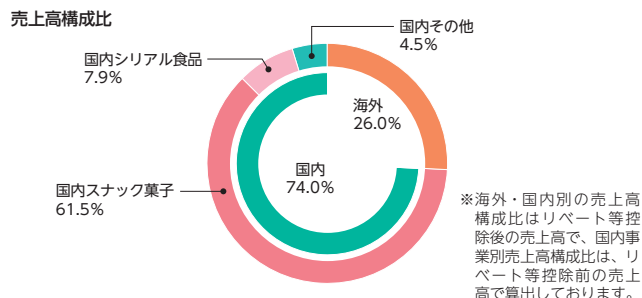
以上により、経常利益は、27,091百万円(前連結会計年度比9.2%減)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度の税制優遇適用の反動もあり、17,329百万円(前連結会計年度比17.0%減)となりました。

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、豆系のスナック菓子およ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 **340,151** 百万円

国内食品製造販売事業

売上高

251,546 百万円 (前連結会計年度比3.4%増)

	2025年3月期		2026年3月期	
	金額 (百万円)		金額 (百万円)	伸び率 (%)
国内スナック菓子	225,398		234,221	+3.9
国内シリアル食品	29,417		30,067	+2.2
国内その他	16,869		17,183	+1.9
リポート等控除	△28,483		△29,926	—
国内食品製造販売事業 計	243,202		251,546	+3.4

(注) 1. 「国内スナック菓子」「国内シリアル食品」「国内その他」の売上高はリポート等控除前の金額を記載しています。

国内スナック菓子

売上高 **234,221**百万円（前連結会計年度比3.9%増）

■ ポテトチップス

ポテトチップスは、ばれいしょ収量減により下期の販売促進活動を抑制したことで、102,504百万円（前連結会計年度比0.3%減）となりました。

■ じゃがりこ

じゃがりこは、下期はばれいしょ収量減の影響があり販売減となりましたが、上期の増収がこれを補い50,326百万円（前連結会計年度比4.2%増）となりました。

■ その他スナック

その他スナックは、コーン・豆系スナックや小麦系スナックおよび土産用製品のいずれも販売伸長し、81,391百万円（前連結会計年度比9.5%増）となりました。ばれいしょ収量減に対応した拡売や成型ポテトチップス「クリスプ」や豆系スナック「miino」等での継続的なプロモーション活動が貢献しました。



■ ブランドを横断したプロモーション活動が好評を博した豆系スナック「miino」と袋入りの成型ポテトチップス「クリスプ」

国内シリアル食品

売上高 **30,067**百万円（前連結会計年度比2.2%増）

国内シリアル食品の売上高は、「フルグラ」オリジナルや「マイグラ」等の定番品の堅調な販売に加え、他社との各種コラボレーション企画品の貢献もあり、30,067百万円（前連結会計年度比2.2%増）となりました。



■ 消費者の多様なニーズに対応したドライフルーツなしのグラノーラ「マイグラ」

国内その他

売上高 **17,183**百万円（前連結会計年度比1.9%増）

国内その他の売上高は、パーソナルフードプログラムの「Body Granola」の販売増等から、17,183百万円（前連結会計年度比1.9%増）となりました。



■ 腸内フローラに着目したパーソナルフードプログラムの「Body Granola」

海外食品製造販売事業

売上高

88,604百万円 (前連結会計年度比11.6%増)

	2025年3月期		2026年3月期	
	金額 (百万円)	金額 (百万円)	伸び率 (%)	現地通貨ベースの伸び率 (%)
欧米	42,639	46,664	+9.4	+8.7
北米 (既存)	28,308	28,463	+0.5	+1.6
アジア・オセアニア	46,058	51,120	+11.0	+11.4
中華圏	15,558	17,549	+12.8	+12.4
リベート等控除	△9,335	△9,180	—	—
海外食品製造販売事業 計	79,362	88,604	+11.6	+11.5

- (注) 1. 欧米：北米（食と健康事業含む）、英国。北米（既存）は食と健康事業を除く
 2. アジア・オセアニア：中華圏、インドネシア、韓国、タイ、シンガポール、オーストラリア他
 3. 中華圏：中国、香港
 4. 地域別の売上高はリベート等控除前の金額を記載しています。
 5. 2026年3月期から中華圏のリベート等控除前売上高の計上方法を変更しております。合わせて、前連結会計年度の売上高も調整しています。なお、リベート等控除後の売上高の変更はありません。

海外においては、重点地域（北米、中華圏）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。

・欧米は、北米（既存）、英国ともに前連結会計年度比で増収となりました。北米（既存）は、日本発ブランドは低調な推移となりましたが、「Harvest Snaps」や現地製造のポテトチップス「Asian Style Chips」の販売増が貢献しました。英国では、ポテトチップスの生産能力増を背景にSeabrookブランド製品の全国小売チェーンでの販売を拡大しました。また、2025年8月に連結子会社化したHodo, Inc.も増収に貢献しました。

・アジア・オセアニアは、すべての地域において前連結会計年度比で増収となりました。中華圏では、現地および周辺国からの供給体制を整えた「Jagabee」を中心に、小売店舗向けの販売の拡大を進めました。また、シリアル製品「マイグラ」も2025年11月から現地委託製造を開始いたしました。中華圏以外でも、積極的な販売促進を行ったオーストラリア・ニュージーランドを中心に各地域で増収となりました。



■北米で現地生産し販売拡大中の日本発ブランド「Asian Style Chips」



■中国で小売店舗向けに販売拡大中の「Jagabee」

(3) 資金調達の様況

特筆すべき資金調達はありませぬ。

(4) 設備投資の様況

当連結会計年度の設備投資額は、有形固定資産・無形固定資産を合わせ総額24,973百万円(国内事業：21,095百万円、海外事業：3,878百万円)となりました。国内事業に係る設備投資の主たる内容は、新工場用地のための土地を取得したことによるもので、新工場の建設は国内地域間の需給バランス全般の最適化と効率的なサプライチェーンの実現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、英国での生産体制の強化に向けた機械装置の取得であります。

(5) 事業の譲渡、吸収分割または新設分割の様況

該当する事項はありませぬ。

(6) 他の会社の事業の譲受けの様況

該当する事項はありませぬ。

(7) 吸収合併また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様況

該当する事項はありませぬ。

(8) 他の会社の株式その他の持分または新株予約権等の取得または処分の様況

当社は、米国で豆腐や大豆加工食品の製造を手掛けるHodo, Inc.(以下、Hodo社)を買収することを目的として、2025年8月7日付で主要株主からHodo社の発行済株式の58%を取得し、同社を連結子会社としました。

(9) 対処すべき課題

【経営の基本方針】

当社グループは、創業の精神および企業理念のもと、自然素材の力を軸に新たな価値を創造し、社会に貢献することを基本方針としています。2035年に実現したい姿を見据え、その実現に向けた変革を加速するため、成長戦略「Accelerate the Future」を策定しました。商品・サービスの提供領域の拡張やグローバルでの価値創出を通じて、経済価値と社会価値の両立を図り、環境変化に強い事業基盤の構築を進め、グループ全体の持続的成長を目指します。

【当社グループを取り巻く事業環境】

国内における少子高齢化の進行や食行動の多様化、健康志向の高まり等を背景に、生活者が求める価値は一層多様化しています。加えて、気候変動の影響の深刻化に伴い、原材料の安定調達に対する不確実性への対処や、サプライチェーン全体における環境負荷の低減や人権への配慮が、これまで以上に強く求められています。当社グループでは、こうした環境変化をリスクのみならず、持続的な成長につなげる機会であると認識しています。この認識のもと、これまで推進してきた成長戦略「Change 2025」(2024年3月期～2026年3月期)の進捗を振り返り、今後のさらなる成長に向けた課題を以下のとおり整理しました。

【対処すべき課題】

① 2035年成長戦略<Accelerate the Future>

こうした環境変化と課題認識を踏まえ、当社グループは2035年を見据えたバックカスティングの考え方のもと、成長戦略を策定しました。私たちは「日本のスナック菓子メーカー」から「世界のSNACKING COMPANY (スナッキングカンパニー)」となるべく、生活者の価値観や行動の変化を捉え、スナッキングという新たな食の習慣を創造し、グローバルに価値をお届けする企業へと進化します。今回の成長戦略では、2036年3月期を目標年とし、企業価値向上の軸として「稼ぐ力の向上」「資本効率の向上」「成長期待の向上」に取り組みます。あわせて、2027年3月期～2031年3月期を「成長投資期」、2032年3月期～2036年3月期を「価値創出期」と位置づけました。「成長投資期」では、国内コア事業のさらなる付加価値向上と、北米を中心とした成長領域への積極的な投資を通じて、事業ポートフォリオの変革を推進していきます。以下の5つのテーマの実行により、次なる成長への変革に踏み出します。

- オーガニック成長の加速と稼ぐ力の向上
- 成長領域投資による事業ポートフォリオ変革とレジリエンス強化
- 資本効率を重視した経営の徹底
- 成長を推進する人的資本の強化
- コーポレート・ガバナンスの更なる強化

② 重点方針

2027年3月期～2031年3月期における重点方針は以下のとおりです。

国内事業

国内事業においては、顧客起点での価値創出を一層深化させ、生活者ニーズを起点にスナックの新たな価値を提供し、収益性の高い商品ポートフォリオへ成長させます。また、工場DXや、S&OP（※）によるサプライチェーン最適化の推進、営業組織および営業アプローチの見直しを通じてオペレーション力を強化し、収益力の向上を図ります。加えて、当社グループの強みである、強いブランド価値を生み出すマーケティング・営業力、時代の変化を捉えた商品開発力、自然素材を活かす独自の加工技術、原料に関する専門性を活かし、スナック菓子・シリアル食品にとどまらない新たなカテゴリへの挑戦を進めます。

※Sales and Operations Planning（最適販売稼働計画）の略称

海外事業

北米事業においては、健康志向の高まりを含む消費者トレンドを捉え、マーケティングおよびR&D費用の投下に加え、人財や日本で培った知見を活用し、現地と日本が一体となった能動的な戦略推進体制を構築することで、売上の最大化を推進します。その他地域においては、既存アセットを最大限活用しながら、中長期的な成長に向けた事業基盤の構築を進めます。

事業ポートフォリオ変革に向けた非連続成長

成長領域における戦略的M&Aおよび重点投資を通じて、非連続成長の実現を目指します。北米スナック菓子事業における配荷力およびブランド力の強化と、国内事業の新カテゴリ、高付加価値領域を特に優先的に検討していきます。これらの投資を着実に成果へと結びつけるため、投資推進体制の高度化に加え、投資判断および投資後のモニタリングプロセスの強化を進めます。

財務戦略

「稼ぐ力の向上」「資本効率の向上」「成長期待の向上」によって、中長期的な企業価値向上に取り組んでまいります。財務健全性を維持しつつ、自己資本比率55%程度を中長期の最適資本構成と位置づけ、資本コストを1ポイント程度低減し、ROIC-WACCスプレッドの最大化を目指します。株主還元については、今後5年間は1株当たり每期3円以上の増配となる累進配当を実施する方針です。成長投資の進捗に応じた機動的な自己株式取得についても検討していきます。

事業基盤

・人的資本経営の強化

当社グループは、人財を重要な経営基盤と位置づけ、人的資本経営の推進に取り組んでいます。「全員活躍」を人的資本に関する最上位方針として掲げ、多様な人財が強みを活かし、組織・社会への貢献と自身の成長を通して、幸せと誇りを感じながら活躍できる状態の実現を目指します。「地道な努力、工夫・改善を重ね、未来に引き継いでいく人財」

と「既存の枠にとらわれず、未来を切り拓いていく人財」の両者ともに当社グループの成長に欠かせない人財像として定めています。この考えのもと、当社独自の人的資本インデックスを開発し、人的資本がどのように企業価値に反映されるのかを定量的に把握し進化してまいります。

※人的資本経営の詳細につきましては、当社の有価証券報告書「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」「従業員の状況等」および、「Human Capital Report」をご参照ください。

・DX・AI活用による人財創出価値の向上

企業の成長と変革を加速させるため、事業環境の変化および情報流通の高速化に対応すると同時に、現場活動のデジタル化で得られる知見のスピーディーな活用を進め、DX人財の育成を強化します。2031年3月期までに、DX人財500名体制を目指します。

・サステナビリティ経営の推進

サステナビリティを経営の基盤とし、自然素材を活かして人々の健やかな暮らしに貢献するという想いのもと、顧客や取引先をはじめとするステークホルダーとの共創を行っています。当社グループが将来にわたって事業活動を継続するために重要な社会課題を5つのマテリアリティとして定め、13の重点テーマを設定しています。グローバルに価値を届ける企業として、経済価値と社会価値の両立による企業価値向上を進めます。

<5つのマテリアリティ>

- (1) 人々の健やかな暮らしと多様なライフスタイルへの貢献
- (2) 農業の持続可能性向上
- (3) 持続可能なサプライチェーンの共創
- (4) 地球環境への配慮
- (5) 多様性を尊重した全員活躍の推進

※サステナビリティ経営の詳細につきましては、当社の有価証券報告書「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」および、カルビーホームページ「サステナビリティサイト」をご参照ください。

・コーポレート・ガバナンスの強化

取締役会の独立性と透明性、実効性を高め、経営の意思決定の質を向上させるため、成長戦略の遂行と監督に必要なスキル・マトリクスを再定義し、多様な専門性を持つメンバーによる取締役会体制にしております。執行と監督の分離を明確化するとともに、取締役会としての監督機能を強化します。

③ キャッシュ・アロケーション方針

事業活動で創出したキャッシュと財務レバレッジを活用し、成長領域のM&Aおよび国内コア事業の競争力強化に向けた投資を実行することで、EBITDAの持続的成長と将来的なフリー・キャッシュ・フローの最大化につなげます。2027年3月期から2031年3月期の5か年で、海外事業や新カテゴリにおけるM&A・非連続投資に1,000億円以上、国内外の事業成長のための成長投資に1,100億円以上、維持・事業継続投資に約700億円、株主還元に450億円以上を予定しております。

成長ガイドライン

		2024年3月期 ~2026年3月期 実績	2027年3月期 ~2031年3月期	2032年3月期 ~2036年3月期	
経済価値	稼ぐ力向上	オーガニック売上成長率	+7%	+7%~	+7%~
		EBITDA成長率	+8%	+10%~	+10%~
		EBITDAマージン	12.7% (2026年3月期)	14%~ (2031年3月期)	16%~ (2036年3月期)
	ポートフォリオ 変革	成長領域(海外・新カテゴリ) 売上高比率	31% (2026年3月期)	40~45% (2031年3月期)	50% (2036年3月期)
	資本効率向上	ROE	8.3% (2026年3月期)	10%~ (2031年3月期)	15% (2036年3月期)
		純利益成長率	+5%	+10%~	+14%~
ROIC		8.0% (2026年3月期)	8%~ (2031年3月期)	13%~ (2036年3月期)	
社会価値	従業員	人的資本経営の強化	カルビー人的資本インデックス 79.90(2025年3月期) → 81.28(2031年3月期)		
	社会	サステナビリティ経営の推進	5つのマテリアリティに基づく重点テーマ		

(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%	加工用ばれいしょおよび農産物の購入、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
カルビーかいつかスイーツポテト株式会社	100百万円	100%	甘しょの購入および販売
Calbee America, Inc.	9百万US\$	100%	菓子原材料および各種菓子、食料品類の製造販売
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
カルビー（中国）管理有限公司	50百万中国元	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\$	90%	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	1,015,522百万 インドネシアルピア	50%	各種菓子、食料品類の製造販売
Hитай-Calbee Co., Ltd.	24,100百万ウォン	50%	各種菓子、食料品類の製造販売 ばれいしょおよび農産物の購入、貯蔵並びに販売
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
Greenday Global Co., Ltd.	476百万タイバーツ	100%	各種菓子、食料品類の製造販売
Calbee Australia Pty Limited	2百万AU\$	100%	各種菓子、食料品類の販売
Hodo, Inc.	7百万US\$	58%	加工食品類の製造販売

(11) 主要な営業所および工場(2026年3月31日現在)

① 当社

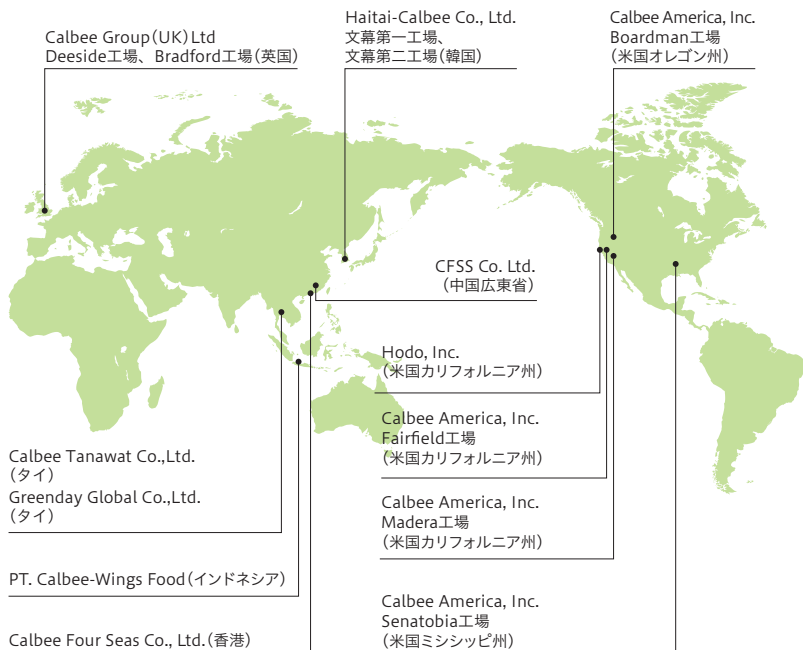
- 本社 : 東京都千代田区丸の内一丁目8番3号
- 支店 : 北海道支店(札幌市)、東日本支店(仙台市)、首都圏第一支店・首都圏第二支店(千代田区)、中部支店(名古屋市)、近畿支店*(大阪市)、中四国支店(広島市)、九州支店(福岡市)
- 工場 : 北海道工場(千歳市)、帯広工場(帯広市)、清原工場(宇都宮市)、新宇都宮工場(宇都宮市)、R & Dセンター(宇都宮市)、下妻工場(下妻市)、岐阜かかみがはら工場(各務原市)、関西びわこ工場(湖南市)、京都工場(綾部市)、広島みやじま工場(廿日市市)、広島はつかいち工場(廿日市市)、せとうち広島工場(広島市)、鹿児島工場(鹿児島市)
- 研究所 : 研究開発本部(宇都宮市)
- ※2026年4月1日付で、近畿支店は関西支店に改称しました。

② 子会社

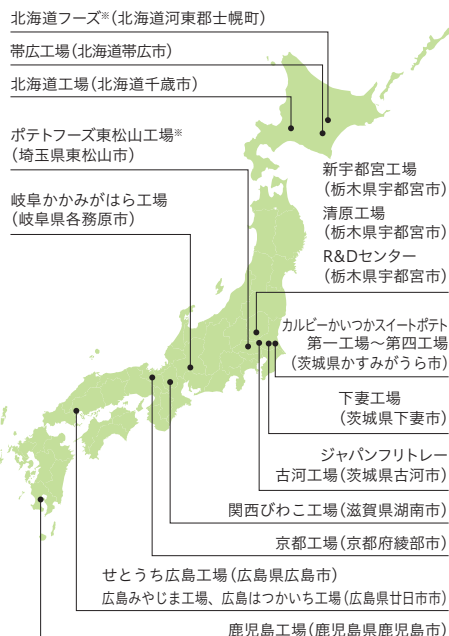
- 国内 : 北海道帯広市、栃木県宇都宮市、滋賀県湖南市、茨城県古河市、東京都千代田区、茨城県かすみがうら市
- 国外 : 米国、中国、香港、英国、アイルランド、インドネシア、韓国、タイ、シンガポール、オーストラリア、ニュージーランド

(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(2026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	前期末比増減
6,974名	343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、嘱託およびパートタイマーが期中平均2,374名おります。
4. 従業員数の算定にあたり、従来は従業員に含めていなかった無期転換社員1,481名について、当期より従業員数に含めております。
前期末比増減数の算出にあたり、前期末従業員数にも無期転換社員を含めております。

② 当社の従業員の状況

区分	従業員数	前期末比増減	平均年齢	平均勤続年数
男性	2,142名	42名増	41.9歳	12.2年
女性	1,569名	32名増	42.7歳	13.2年
合計または平均	3,711名	74名増	42.2歳	12.6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、嘱託およびパートタイマーが期中平均976名おります。
3. 従業員数は出向者を除き受入出向者を含めて記載しております。
4. 従業員数の算定にあたり、従来は従業員に含めていなかった無期転換社員1,338名について、当期より従業員数に含めております。
前期末比増減数の算出にあたり、前期末従業員数にも無期転換社員を含めております。

③ 女性管理職の状況

2026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	26.5%
---------	-------

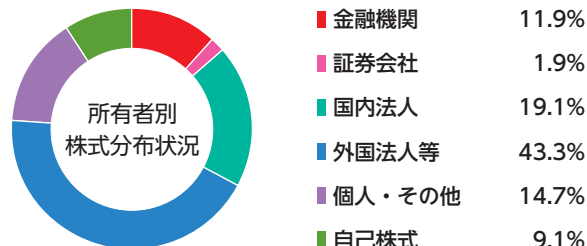
(13) 主要な借入先(2026年3月31日現在)

借入先	借入金残高 (百万円)
シンジケートローン (注)	25,000
株式会社三井住友銀行	10,000

- (注) シンジケートローンは、株式会社みずほ銀行をエージェントとするものであります。

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 12,148,871株を含む)
- (3) 株主数 49,587名
- (4) 大株主



株主名	当社への出資状況	
	持株数	持株比率
FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V.	26,800千株	22.01%
一般社団法人幹の会	17,510千株	14.38%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	9,868千株	8.10%
JP MORGAN CHASE BANK 385642	4,160千株	3.42%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	3,825千株	3.14%
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN (CASHPB)	2,321千株	1.91%
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	2,267千株	1.86%
カルビー従業員持株会	2,017千株	1.66%
鳥越製粉株式会社	1,936千株	1.59%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,824千株	1.50%

(注) 1. 持株比率は、自己株式12,148,871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46,775株および「役員報酬BIP信託口」が所有する146,300株を含めて計算しております。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

該当する事項はありません。

(6) 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) 取締役および監査役の氏名等

(2026年3月31日現在)

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役	江原 信	社長執行役員 CEO (Chief Executive Officer)
取締役	井本 朗	専務執行役員 CPO (Chief Production Officer) 兼 カルビージャパンリージョン プレジデント
取締役	笹 啓英	専務執行役員 CSO (Chief Strategy Officer) 兼 カルビー欧米リージョン プレジデント
取締役	宮内 義彦	オリックス(株) シニア・チェアマン (株)ACCESS 社外取締役, ラクスル(株) 社外取締役 (株)ニトリホールディングス 社外取締役
取締役	桐山 一憲	(株)for GL 代表取締役 三菱マテリアル(株) 社外取締役
取締役	杉田 浩章	早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授 ユニ・チャーム(株) 社外取締役監査等委員
取締役	鈴木 貴子	エステー(株) 会長 コスモエネルギーホールディングス(株) 社外取締役 富士フィルムホールディングス(株) 社外取締役
取締役	ウェイウェイ・ヤオ	PepsiCo, Inc. ペプシコインターナショナル ビバレッジ フランチャイズ & グレーター チャイナ プレジデント
常勤監査役	岡藤 由美子	(株)クレハ 社外取締役
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(株) 社外監査役
監査役	宇佐美 豊	マネジメント・パワー・エクステンジ(株) 代表取締役 宇佐美公認会計士事務所 所長, 宇佐美税理士事務所 所長 (株)チヨダ 社外監査役, 産業ファンド投資法人 監督役員

- (注) 1. 宮内義彦氏、桐山一憲氏、杉田浩章氏、鈴木貴子氏およびウェイウェイ・ヤオ氏は、社外取締役であります。
 2. 大江修子氏および宇佐美豊氏は、社外監査役であります。
 3. 取締役宮内義彦氏、桐山一憲氏、杉田浩章氏、鈴木貴子氏および監査役大江修子氏、宇佐美豊氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であります。
 4. 監査役大江修子氏は弁護士資格を有しており、法務に関する相当程度の知見を有するものであります。監査役宇佐美豊氏は公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
 5. 当事業年度中の会社役員の変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
 2025年6月25日開催の第76回定時株主総会において、杉田浩章氏、鈴木貴子氏およびウェイウェイ・ヤオ氏が取締役に選任され、就任いたしました。
 ②当事業年度中に退任した取締役
 茂木友三郎氏、福島敦子氏およびワンユエン・タン氏は、2025年6月25日開催の第76回定時株主総会終結の時をもって取締役を退任いたしました。

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。

2026年4月1日現在の執行役員は以下のとおりであります。

役名	氏名	職名
社長執行役員	江原 信	CEO (Chief Executive Officer) 内部監査部、カルビーポテト(株) 管掌
副社長執行役員	井本 朗	CPO (Chief Production Officer) 兼 カルビー・ジャパンリージョン プレジデント グローバル生産本部、技術本部、次世代生産プロジェクト、カルビーロジスティクス(株)、ジャパンフリトレ(株) 管掌
副社長執行役員	笙 啓英	CSO (Chief Strategy Officer) 兼 カルビー・欧米リージョン プレジデント 兼 カルビー・欧米リージョン 欧州グループ 本部長 海外事業、M&A、経営企画本部 管掌
常務執行役員	森岡 貞一郎	カルビー・アジア・オセアニアリージョン プレジデント 兼 カルビー・アジア・オセアニアリージョン 中国グループ 本部長
常務執行役員	中野 真衣	CTO (Chief Technology Officer) 新規事業推進本部、研究開発本部、Hodo, Inc. 管掌
常務執行役員	植田 剛敏	カルビー・ジャパンリージョン E V P (Executive Vice President) 兼 カルビー・ジャパンリージョン 東日本事業本部 本部長 (株)ソシオ工房、カルビー・イートーク(株) 管掌
執行役員	田邊 和宏	CFO (Chief Financial Officer) 兼 CDXO (Chief Digital Transformation Officer) 兼 財務・経理・IR本部 本部長 DX・S&OP本部、情報システム本部 管掌
執行役員	酒井 広	CRO (Chief Risk Officer) グローバル調達本部、コーポレートリスク管理本部、 グローバル品質保証本部、サステナビリティ推進本部、 アグリ事業推進本部、カルビー・かいつかスイートポテト(株) 管掌
執行役員	人見 泰正	CHRO (Chief Human Resource Officer) 兼 人事・総務本部 本部長 コーポレートコミュニケーション本部 管掌
執行役員	渡部 さおり	CMO (Chief Marketing Officer) 兼 マーケティング・ディレクション・センター 本部長
執行役員	金光 幸夫	Calbee America, Inc. CEO 兼 カルビー・欧米リージョン リージョンCFO 兼 カルビー・欧米リージョン 米州グループ 本部長

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社と社外取締役および社外監査役(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、当社および子会社の取締役、監査役、およ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、被保険者が負担することになる第三者訴訟、株主代表訴訟および会社訴訟において発生する争訟費用および損害賠償金を填補することとしております。ただし、法令違反等があった場合は補填対象とならないなど、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ております。

(4) 取締役、監査役ごとの報酬などの額

① 役員個人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

当社の役員報酬は、2030年の目指す姿（「海外市場と新たな食領域を、成長の軸として確立する」）の実現に向け、継続的な事業成長とサステナビリティ経営の推進への貢献を動機づけ、これを明確に反映する設計としています。具体的には、以下の方針に則り、透明性・客観性を高めるため、報酬委員会での審議を経て、取締役会で決定しております。

- ・短期的な業績だけでなく、中長期的な業績・企業価値向上への動機づけを高める報酬体系であること
- ・経営戦略と連動し、会社業績・企業価値に応じた変動性の高いものであること
- ・株主と利益意識を共有するものであること
- ・多様な能力を持つ優秀な人材を、確保・維持できる報酬水準であること

なお、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、取締役会は基本的に報酬委員会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。

また、社外取締役を除く取締役は、中長期的な企業価値向上への貢献意欲をより一層高めるため、継続的に、一定価値以上の当社株式の保有に努めることとします。具体的には、潜在的保有株式（株式給付信託の確定ポイント）を含めて、代表取締役社長は基本報酬の2.0倍以上、その他取締役は基本報酬の1.0倍以上の価値の株式保有を目指すこととします。

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、取締役会の承認および監査役の協議を経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、当社の経営状況を適切に示している指標として採用された連結業績目標（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うえ、百万円単位で切り捨てた額を年度毎に決定しております。

当事業年度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「I. 当社グループの現況に関する事項」に記載のとおりです。

c.業績連動型株式報酬

毎事業年度における役位および当社の連結業績指標、およびサステナビリティ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。なお、業績達成支給率は、各業績目標（連結売上高、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益およびサステナビリティ目標達成率）ごとに定めた割合のうち、業績目標を達成した業績指標についての割合の合計値とします。毎事業年度の各業績目標は、当該事業年度の期初に当社が定め、サステナビリティ目標達成率を除く各業績目標は、決算短信において開示する業績目標とします。2026年3月期における業績達成支給率の実績は以下のとおりです。

2026年3月期における業績達成支給率実績

	連結売上高	連結営業利益	親会社株主に帰属する 当期純利益	サステナビリティ 目標達成率	合計
割合	20%	40%	25%	15%	100%
支給率実績	0%	0%	0%	9%	9%

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 取締役およ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	2023年6月21日	取締役並びに当社と委任契約を締結している執行役員（社外取締役、非常勤取締役および国内非居住者を除く）	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 執行役員5名 (国内非居住者を除く。)

③ 役員区分ごとの報酬等の総額および対象となる人数

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	11	264	208	33	4	16
うち社外取締役	8	72	72	-	-	-
監査役	3	58	58	-	-	-
うち社外監査役	2	28	28	-	-	-
合計	14	322	267	33	4	16
うち社外役員	10	100	100	-	-	-

- (注) 1. 上記の取締役の支給人員には、2025年6月25日開催の第76回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役3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4百万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16百万円が含まれております。

(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	宮内 義彦	オリックス(株) (株)ACCESS ラクスル(株) (株)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 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	桐山 一憲	(株)for GL 三菱マテリアル(株)	代表取締役 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。
取締役	杉田 浩章	早稲田大学大学院 ユニ・チャーム(株)	教授 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。
取締役	鈴木 貴子	エステー(株) コスモエネルギーホールディングス(株) 富士フイルムホールディングス(株)	会長 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	ウェイウェイ・ヤオ	PepsiCo, Inc.	ペプシコインターナショナル ビバレッジ フランチャイズ & ブ レーター チャイナ プ レジデント	PepsiCo, Inc.は、当社株式の22.01% 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	大江 修子	TMI総合法律事務所 ウイングアーク 1st(株)	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。
監査役	宇佐美 豊	マネジメント・パワー・エクスチェンジ(株) 宇佐美公認会計士事務所 宇佐美税理士事務所 (株)チヨダ 産業ファンド投資法人	代表取締役 所長 所長 社外監査役 監督役員	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。 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。

③ 当事業年度における主な活動状況

取締役会および監査役会への出席状況および発言状況

区分	氏名	主な活動状況	出席率
取締役	宮内 義彦	当事業年度開催の取締役会13回中11回に出席し、グローバルな企業経営に関する豊富な経験とコーポレート・ガバナンスに関する高い知見のもと、適宜発言を行っております。	85%
取締役	桐山 一憲	当事業年度開催の取締役会13回のすべてに出席し、消費材メーカーにおけるグローバル展開やマーケティングについての知見と、企業経営者としての豊富な経験のもと、適宜発言を行っております。	100%
取締役	杉田 浩章	2025年6月の就任以降に開催された取締役会10回のすべてに出席し、企業変革やグローバル戦略、新規事業開発等についての知見と、大手コンサルティング会社での豊富な支援経験のもと、適宜発言を行っております。	100%
取締役	鈴木 貴子	2025年6月の就任以降に開催された取締役会10回のすべてに出席し、マーケティングやブランド戦略への深い知見と、企業経営に関する豊富な経験のもと、適宜発言を行っております。	100%
取締役	ウエイエイ・ヤ	2025年6月の就任以降に開催された取締役会10回中9回に出席し、ペプシコグループの事業経営の経験と、食品メーカーの成長戦略やイノベーションについての深い知見のもと、適宜発言を行っております。	90%
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13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 92% 監査役会 100%
監査役	宇佐美 豊	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事業会社の取締役・監査役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13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 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役員要件を踏まえた社内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および株主価値の向上を果たせるように、取締役および執行役員を選解任、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および自己評価を行っております。

任意の指名委員会および報酬委員会等への出席状況および発言状況

担当	氏名	地位	主な活動状況
委員長	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8回中7回、報酬委員会3回のすべてに出席しております。取締役会の実効性評価では、より時間をかけて議論すべき議案、機関設計、任意の指名委員会のメンバー構成等に関する提言を行っております。
委員	桐山 一憲	取締役（社外）	当事業年度開催の任意の指名委員会8回、報酬委員会3回のすべてに出席しております。取締役会の実効性評価では、議案選定、より議論を深めるべき議案、人的資本経営やサクセッションプランのプロセス、ガバナンスの在り方等に関する提言を行っております。
委員	杉田 浩章	取締役（社外）	2025年6月の就任後に開催された任意の指名委員会7回、報酬委員会2回のすべてに出席しております。取締役会の実効性評価では、成長戦略に関する議論の深化、株主総利回りに関連するKPIのモニタリング等に関する提言を行っております。
委員	鈴木 貴子	取締役（社外）	2025年6月の就任後に開催された任意の指名委員会7回、報酬委員会2回のすべてに出席しております。取締役会の実効性評価では、社外取締役に求められる役割、当社が求める人財の基準や人財育成、投資戦略のモニタリング等に関する提言を行っております。
委員	ウェイウェイ・ヤオ	取締役（社外）	2025年6月の就任後に開催された任意の指名委員会7回中6回、報酬委員会2回のすべてに出席しております。取締役会の実効性評価では、顧客・消費者の分析、独自性のある戦略の重要性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。

IV. 会計監査人に関する事項

(1) 氏名または名称

有限責任 あずさ監査法人

(2) 報酬等の額

① 当連結会計年度に係る会計監査人の報酬等の額	93百万円
② 当社および当社の子会社が会計監査人に支払うべき金銭 その他の財産上の利益の合計額	93百万円

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

(3) 非監査業務の内容

該当する事項はありません。

(4) 解任または不再任の決定の方針

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

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

V. 業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況

業務の適正を確保するための体制

1. 取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保する体制

- (1) 取締役および従業員が高い倫理観をもって事業活動に取り組むための拠り所として「カルビーグループ行動規範」を制定し、代表取締役社長兼CEOを議長とするコンプライアンス・リスク対策会議がコンプライアンスの推進およびリスクの最小化を実施する。
外部有識者を入れたコンプライアンス・リスク諮問委員会を設置し、独立性かつ透明性の高い企業統治体制を目指す。コンプライアンス・リスク諮問委員会は、代表取締役社長兼CEOおよびコンプライアンス・リスク対策会議に対して必要に応じて提言を行う。
- (2) コンプライアンス・リスク対策会議が決定した方針・施策を、当社各本部および子会社に配置した倫理・リスク管理推進委員会が実行に移す。
- (3) コンプライアンス・リスク管理部はコンプライアンスおよびリスク管理推進に関する基本となるコンプライアンス・リスク管理規程等コンプライアンス・リスク管理に係る規程を整備し、従業員教育、モニタリング等を行い、コンプライアンスおよびリスク管理体制の維持に努める。
- (4) 法令違反その他のコンプライアンスに関する当社および子会社内の通報制度を活用し、取締役および従業員のコンプライアンス意識の維持・向上を図る。
- (5) 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは一切の関係を遮断し、企業の社会的責任および企業防衛の観点から、反社会的勢力との関係遮断の取り組みを推進する。
- (6) 「カルビー人権方針」を制定し、カルビーグループのすべての役員・従業員に適用されるのみならず、ビジネスパートナーに対しても、協働して人権尊重の取り組みを推進するよう働きかけを行う。また、役員および当社グループで就業するすべての従業員を対象に、人権に関する研修および啓発を実施する。

2. 取締役の職務執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- (1) 取締役の職務執行に係る情報（議事録、決裁記録、会計帳簿、その他の情報）は、文書管理規程その他の社内規程に基づき、適切に保存、管理を行う。
- (2) 取締役、監査役およびそれらに指名された従業員はいつでも上記の情報を閲覧できるものとする。
- (3) 各種法令および証券取引所の適時開示規制等に基づき、開示すべき情報を集約し、所管部署を通じ適時適切な開示を行う。

3. 損失の危機の管理に関する規程その他の体制

- (1) 経営に重大な影響を及ぼすリスクをトータルかつ適切に認識、評価し損失の最小化を図るためコンプライアンス・リスク対策会議を設置し、当社および子会社のリスクの分析やその対応策を検討するとともに、実施状況を取締役に報告する。

- (2) 当社および子会社に関するリスク管理についての基本方針を危機管理規程において定め、緊急事態の発生時にはこれに従って適切かつ迅速に対処する。

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 執行役員制導入により、取締役会による意思決定および監督機能と執行役員による業務執行機能とを分離する。また、職務内容を職務権限規程で明文化するとともに、職務権限を職務権限規程付表において明確化した上で、効率的な業務執行を行う。
- (2) 経営委員会を設置し、重要案件につき執行役員および関連部門責任者が事前に審議を行い、取締役の迅速かつ適正な意思決定を促進する。
- (3) 予算管理制度を整備し、月次で業務遂行の進捗管理を行い、課題の抽出および対策の実行につなげる。
- (4) サステナビリティ委員会を設置し、カルビーグループのサステナビリティに関する活動方針やその進捗状況を管理する。

5. 当社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- (1) 「カルビーグループ行動規範」に基づきコンプライアンス・リスク対策会議が当社および子会社のコンプライアンス・リスク管理の活動を推進する。
- (2) 関係会社管理規程を制定し、子会社からの重要な情報が伝達される体制を確保する。
- (3) 内部監査部が、当社および子会社の業務監督を定期的に行い、必要に応じ是正措置の実施を促し、その結果を取締役会並びに監査役会に報告する。
- (4) 当社および子会社に対し、それぞれの社内規程に定められた内部統制手続に則り、適正に業務を執行するよう指導する。

6. 財務報告の信頼性を確保するための体制

- (1) 当社は、財務情報の適正性を確保し、信頼性のある財務報告を作成・開示するために、当社および子会社において必要な体制を整備する。
- (2) 財務報告に係る内部統制システムの運用状況を当社の内部監査部門により評価し、外部の監査人の監査を受けることにより、財務報告の信頼性を確保する。

7. 監査役がその職務を補助すべき従業員を置くことを求めた場合における当該従業員に関する事項およびその従業員の取締役からの独立性に関する事項

- (1) 監査役から補助すべき従業員を置くことの求めがあった場合は、取締役は監査役と具体的な人選を協議し、配置する。
- (2) 監査役を補助すべき従業員の任命、評価、異動および懲戒は監査役の意見を徴してこれを尊重する。
- (3) 監査役の職務を補助すべき従業員に対し、独立性を担保するとともに、権限を明確にし、監査役からの指示の実効性を確保する。

8. 取締役および従業員が監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制
- (1) 当社および子会社の取締役および従業員は、会社経営および事業運営上の重要事項並びに業務執行の状況および結果について監査役に報告する。この重要事項にはコンプライアンスに関する事項、リスクに関する事項および内部統制に関する事項が含まれる。
 - (2) 当社および子会社の取締役、従業員並びに子会社の監査役が、当社または子会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見し、またはその報告を受けた場合には、直ちに監査役へ報告する。
 - (3) 取締役は、監査役に報告をしたことを理由として、当該報告を行った者に対し、不利な取扱いをすることを禁止し、その旨を当社および子会社の取締役および従業員に周知徹底する。
 - (4) 監査役は、代表取締役社長兼CEOとの定期的な意見交換をはじめとして、必要に応じて当社および子会社の取締役、執行役員および従業員に対して報告を求めることができる。
 - (5) 監査役は、取締役会だけではなく、経営委員会その他当社および子会社の重要な会議に参加することができる。
9. その他監査役への監査が実効的に行われることを確保するための体制
- (1) 監査役は、会計監査人から定期的に報告を受ける。
 - (2) 取締役は、監査役への職務の適切な遂行のため、監査役と子会社等の取締役、監査役または内部監査部門との意思疎通、情報収集・交換が適切に行えるよう協力する。
 - (3) 取締役は、監査役への職務の遂行にあたり、監査役が必要と認めた場合に、弁護士、公認会計士等の外部専門家との連携が図れるよう環境を整備する。
 - (4) 監査役への職務の執行について生ずる費用等を支弁するため、毎年、一定額の予算を設ける。

業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

1. コンプライアンスに関する取り組みの状況

当社は、行動規範および各種ポリシー、コンプライアンス・リスク管理規程を整備し、コンプライアンスに係る案件を審議する機関としてコンプライアンス・リスク対策会議等を設置し、定期的に活動しています。本年度のコンプライアンスに関する取り組みは、以下のとおりです。

- (1) 全従業員を対象とした各種コンプライアンス研修とメンバーシップサーベイを実施
- (2) 人権尊重意識のさらなる醸成を図るべく、経営層を対象とした「ビジネスと人権勉強会」を実施
- (3) 第三者機関を通報窓口とする内部通報制度の運用
- (4) 当社および子会社生産工場への法令遵守総点検を実施

2. リスク管理に関する取り組みの状況

当社は、コンプライアンス・リスク管理規程および危機管理規程を整備し、リスクマネジメントに係る案件を審議

する機関としてコンプライアンス・リスク対策会議等を設置し、定期的に活動しています。本年度のリスクマネジメントに関する取り組みは、以下のとおりです。

- (1) サイバーインシデント発生時の事業継続力強化を目的とした本社緊急事態対策本部の「サイバー攻撃対応訓練」や、CSIRTによる「情報セキュリティ緊急時対応訓練」「標的型攻撃メール訓練」を実施
- (2) 食品の安全性や品質に対する意識を向上させるための「A・A・O活動（A安全・A安心・Oおいしい）」や、食に関する適切なリスク管理を図るために、カルビー食品安全チームによる「リスク対策ミーティング」を実施
- (3) 緊急事態発生時の記者会見やメディア対応を想定した「危機管理広報トレーニング」を実施
- (4) レピュテーションリスクの未然防止と発生時の迅速な対応を図るべく、SNSやインターネットサイト監視を実施

3. 職務の執行の効率性の確保に関する取り組みの状況

当社および子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われるよう、取締役会規程、職務権限規程等で取締役会が判断決定する事項と執行役員への委任事項を定めています。「コミットメント&アカウンタビリティ」の考え方に基づき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。

取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための主な取り組みは以下のとおりです。

- (1) 事業計画達成のための重要経営課題設定と経営委員会等を通じた進捗確認
- (2) 経営委員会を設置し、重要案件につき執行役員および関連部門責任者による事前審議
- (3) 職務権限規程を定め、取締役から執行部門へ権限委譲

4. 当社およびその子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための取り組みの状況

当社は、当社グループ全体の業務執行が適正に行われるよう、関係会社管理規程で各子会社の主管部門、関係会社管理に関する責任と権限、管理の方法等を定めています。また内部監査部を設置し、年間の監査計画に基づいて、当社および子会社における法令をはじめとする社内規程等の遵守と業務の効率性・安全性の観点から監査し、業務活動の適正性の評価と助言・勧告を行っています。本年度の当社および子会社から成る企業集団における業務の適正性を確保するための主な取り組みは以下のとおりです。

- (1) 経営委員会等において、当社および各子会社による経営状況その他報告すべき事項の報告を実施
- (2) 内部監査部による当社部門監査および子会社監査の実施

5. 監査役監査の実効性の確保に関する取扱いの状況

当社は、監査役監査の実効性が維持向上されるよう、規定・体制の整備に努めています。本年度は監査役会を13回開催しました。本年度の監査役監査の実効性を確保する主な取り組みは、以下のとおりです。

- (1) 取締役会、経営委員会、コンプライアンス・リスク対策会議等重要な会議への出席、議事録の査閲を実施
- (2) 内部監査部、会計監査人および監査役会から構成される三様監査連絡会を定期的に開催し、監査進捗状況の把握および情報共有の実施
- (3) 内部通報制度を管轄するコンプライアンス・リスク管理部から通報情報を入手し検証を実施

- (4) 監査役は、親会社から任命された国内および海外子会社の監査役または監査担当との意思疎通、情報交換などの連携を取り、グループ全体の監査環境の整備と強化を実施
- (5) 社外取締役と監査役のみによるエグゼクティブ・セッションを開催して、非執行の独立した客観的な立場から、事業上のリスク等に関する情報交換と認識共有を実施

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77期 2026年3月31日現在
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	51,548
受取手形	885
売掛金	42,947
棚卸資産	29,092
その他	7,386
貸倒引当金	△174
流動資産合計	131,684
固定資産	
有形固定資産	155,463
建物及び構築物	73,598
機械装置及び運搬具	52,827
工具、器具及び備品	2,482
土地	21,331
リース資産	1,174
建設仮勘定	4,048
無形固定資産	24,745
のれん	20,987
その他	3,757
投資その他の資産	15,715
投資有価証券	2,987
繰延税金資産	4,481
退職給付に係る資産	6,197
その他	2,061
貸倒引当金	△12
固定資産合計	195,924
資産合計	327,609

科目	第77期 2026年3月31日現在
負債の部	
流動負債	
支払手形及び買掛金	14,739
短期借入金	1,766
一年内返済予定の長期借入金	10,000
リース債務	399
未払金	10,945
未払費用	13,687
未払法人税等	4,154
賞与引当金	5,860
役員賞与引当金	159
株式給付引当金	43
株主優待引当金	82
資産除去債務	24
その他	3,076
流動負債合計	64,941
固定負債	
長期借入金	25,000
リース債務	872
繰延税金負債	2,417
役員退職慰労引当金	125
役員株式給付引当金	294
退職給付に係る負債	8,687
資産除去債務	3,272
その他	224
固定負債合計	40,894
負債合計	105,835
純資産の部	
株主資本	
資本金	12,046
資本剰余金	2,514
利益剰余金	215,641
自己株式	△34,668
株主資本合計	195,533
その他の包括利益累計額	
その他有価証券評価差額金	653
為替換算調整勘定	13,601
退職給付に係る調整累計額	814
その他の包括利益累計額合計	15,069
非支配株主持分	11,171
純資産合計	221,774
負債純資産合計	327,609

(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77期	
	2025年4月1日から2026年3月31日まで	
売上高		340,151
売上原価		229,346
売上総利益		110,804
販売費及び一般管理費		84,630
営業利益		26,173
営業外収益		
受取利息	453	
受取配当金	37	
持分法による投資利益	23	
為替差益	387	
投資事業組合運用益	200	
その他	391	1,494
営業外費用		
支払利息	388	
減価償却費	58	
その他	129	575
経常利益		27,091
特別利益		
固定資産売却益	12	
投資有価証券売却益	302	
助成金受入益	89	
その他	44	448
特別損失		
固定資産売却損	19	
固定資産除却損	715	
減損損失	15	
投資有価証券評価損	209	
和解金	135	
棚卸資産廃棄損	66	
その他	188	1,350
税金等調整前当期純利益		26,189
法人税、住民税及び事業税	8,103	
法人税等調整額	510	8,614
当期純利益		17,574
非支配株主に帰属する当期純利益		245
親会社株主に帰属する当期純利益		17,329

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

連結株主資本等変動計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位:百万円)

	株主資本					株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		
当期首残高	12,046	2,514	205,571	△24,783		195,348
当期変動額						
剰余金の配当			△7,259			△7,259
親会社株主に帰属する当期純利益			17,329			17,329
自己株式の取得				△9,999		△9,999
自己株式の処分				114		114
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)						
当期変動額合計	–	–	10,069	△9,885		184
当期末残高	12,046	2,514	215,641	△34,668		195,533
	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係 る調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	616	9,372	△158	9,831	9,887	215,067
当期変動額						
剰余金の配当						△7,259
親会社株主に帰属する当期純利益						17,329
自己株式の取得						△9,999
自己株式の処分						114
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)	36	4,228	973	5,238	1,284	6,522
当期変動額合計	36	4,228	973	5,238	1,284	6,706
当期末残高	653	13,601	814	15,069	11,171	221,774

(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。

連結注記表

1. 連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項に関する注記等

(1) 連結の範囲に関する事項

① 連結子会社の数 23社

(連結子会社の名称)

カルビーポテト株式会社

カルビーロジスティクス株式会社

カルビー・イートーク株式会社

ジャパンフリトレー株式会社

株式会社ソシオ工房

カルビーかいつかスイーツポテト株式会社

株式会社かいつかファーム

Calbee America, Inc.

CFSS Co. Ltd.

カルビー（杭州）食品有限公司

カルビー（中国）管理有限公司

Calbee Four Seas Co., Ltd.

Calbee E-commerce Limited

Calbee Group (UK) Ltd

Calbee Ireland Limited

PT. Calbee-Wings Food

Haitai-Calbee Co., Ltd.

Calbee Tanawat Co., Ltd.

Greenday Global Co., Ltd.

Calbee Moh Seng Pte. Ltd.

Calbee Australia Pty Limited

Calbee New Zealand Limited

Hodo, Inc.

Hodo, Inc.の株式を取得したため、同社を当連結会計年度より連結の範囲に含めております。

② 非連結子会社の名称

非連結子会社はありません。

(2) 持分法の適用に関する事項

① 持分法を適用した関連会社数

1社

(関連会社の名称)

Calbee URC Malaysia Sdn. Bhd.

② 持分法を適用しない関連会社の名称

株式会社ポテトフーズ

広島農産物流通事業協同組合

(持分法を適用しない理由)

持分法を適用していない関連会社は、それぞれ当期純損益（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）等からみて、持分法の対象から除いても連結計算書類に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため、持分法の適用範囲から除外しております。

(3) 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、Calbee Four Seas Co., Ltd.以外の在外子会社の決算日は12月31日であります。

連結計算書類の作成にあたって、3月31日現在で実施した仮決算に基づく計算書類を使用しております。

なお、その他の連結子会社の事業年度の末日は、連結決算日と一致しております。

(4) 会計方針に関する事項

① 重要な資産の評価基準及び評価方法

(イ) 有価証券

満期保有目的の債券 償却原価法（定額法）

その他有価証券

市場価格のない株式等以 時価法

外のもの (評価差額は、全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)

市場価格のない株式等 移動平均法による原価法

(ロ) 棚卸資産

通常の販売目的で保有する棚卸資産

製品及び仕掛品 総平均法による原価法

(貸借対照表価額は、収益性の低下による簿価切下げの方法により算定)

商品・原材料及び貯蔵品 移動平均法による原価法

(貸借対照表価額は、収益性の低下による簿価切下げの方法により算定)

② 重要な減価償却資産の減価償却の方法

(イ) 有形固定資産（リース資産を除く）

定額法によっております。

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物 15～31年

機械装置 10年

(ロ) 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法によっております。ただし、自社利用のソフトウェアについては、社内における見込利用可能期間

(5年)に基づく定額法によっております。

(ハ) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっております。

③ 重要な引当金の計上基準

(イ) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

(ロ) 賞与引当金

従業員に対して支給する賞与の支出に充てるため、支給見込額に基づき当連結会計年度に見合う額を計上しております。

(ハ) 役員賞与引当金

役員に対して支給する賞与の支出に充てるため、当連結会計年度に見合う支給見込額に基づき計上しております。

(ニ) 株式給付引当金

株式交付規程に基づく当社グループの従業員への当社株式の交付に備えるため、当連結会計年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

(ホ) 株主優待引当金

株主優待制度による支出に備えるため、当連結会計年度末において将来発生すると見込まれる額を計上しております。

(ヘ) 役員退職慰労引当金

役員の退職慰労金の支出に備えるため、内規に基づく連結会計年度末要支給額の全額を計上しております。

(ト) 役員株式給付引当金

役員株式交付規程に基づく当社の取締役等への当社株式の交付に備えるため、当連結会計年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

④ 重要な収益及び費用の計上基準

当社グループは、主にスナック菓子及びシリアル食品の販売を行っており、これらの約束した財又はサービスの支配が顧客へ移転した時点で、当該財又はサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識しております。なお、商品又は製品の国内の販売において、顧客による検収時までの期間が国内における出荷及び配送に要する日数に照らして取引慣行ごとに合理的と考えられる日数である場合には、出荷時に収益を認識しております。

約束した財又はサービスの対価は、支配が顧客へ移転した時点から概ね2か月以内に支払われており、対価の金額に重要な金融要素はありません。

取引価格の一部には、リベート等の変動対価を含んでおります。変動対価は最も発生可能性の高い金額の見積りであり、変動対価に関する不確実性がその後解消される際に、その時点までに認識した収益の累計額に著しい戻し入れが発生しない可能性が高い部分に限り、取引価格に含めております。

製品の不良など当社グループに責任がある場合を除き重要な返品はありません。

⑤ その他連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項

(イ) 退職給付に係る会計処理の方法

・退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

・数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（12年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の日連結会計年度から費用処理しております。

過去勤務費用は、その発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（5年）による定額法により費用処理しております。

・小規模企業等における簡便法の採用

当社従業員のうち準社員については、内規に基づく連結会計年度末要支給額の全額を計上しております。

一部の連結子会社については、退職給付に係る負債及び退職給付費用の計算に、退職給付に係る期末自己都合要支給額を退職給付債務とする方法を用いた簡便法を適用しております。

(ロ) 重要な繰延資産の処理方法

開業費は、支出時に全額費用として処理する方法を採用しております。

(ハ) 重要な外貨建の資産又は負債の本邦通貨への換算の基準

外貨建金銭債権債務は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。なお、在外子会社等の資産及び負債は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、収益及び費用は期中平均相場により円貨に換算し、換算差額は純資産の部における為替換算調整勘定及び非支配株主持分に含めております。

(ニ) のれんの償却方法及び償却期間

のれんについては、発生日以後、投資効果の発現する期間等で均等償却を行っております。会社別の償却期間は次のとおりであります。

カルビーかいつかスイートポテト株式会社	15年
Calbee America, Inc.	15年
Calbee Group (UK) Ltd	15年
Greenday Global Co., Ltd.	15年
Hodo, Inc.	11年

2. 会計上の見積りに関する注記

甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否

(1) 当連結会計年度の連結計算書類に計上した金額

(単位：百万円)

	当連結会計年度
のれん	8,753

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

① 見積りの算出方法

当社グループは、営業活動から生ずる損益の継続的な赤字や資産又は資産グループの市場価格の著しい下落等から減損の兆候が識別された場合、将来の事業計画等を考慮して減損損失の認識の判定を行い、必要に応じて回収可能価額まで減損処理を行うこととしております。

当社グループの無形固定資産のうち主なものはカルビーかいつかスイートポテト株式会社の株式を取得したことにより発生した甘しょ事業ののれんであり、甘しょ事業は甘しょ仕入単価上昇により、のれんの償却費計上後の営業損益が継続的にマイナスとなっていることから、減損の兆候が認められます。減損損失の認識につき、のれんを含む資産グループの帳簿価額と割引前将来キャッシュ・フローを比較し、割引前将来キャッシュ・フローが帳簿価額を上回っていることから減損損失を計上しておりません。

割引前将来キャッシュ・フローは甘しょ事業の事業計画に将来の不確実性を考慮したものを基礎として算定しております。また、割引前将来キャッシュ・フローにはのれんの経済的残存使用年数経過時点における他の資産の回収可能価額も含まれますが、この価額を測定する際に用いる売上高等の成長率や割引率の見積りにおいては計算手法等に高度な専門知識を必要とします。

② 見積りの算出に用いた主な仮定

減損損失の認識に用いる割引前将来キャッシュ・フローは、甘しょ事業の事業計画を基礎としており、甘しょ仕入量の確保による販売量の継続的な増加による売上高の増加、事業計画の見積期間を超える期間に使用した売上高等の成長率及びのれんの経済的残存使用年数経過時点における他の資産の回収可能価額を測定する際に用いる割引率を主な仮定としております。

③ 翌連結会計年度の連結計算書類に与える影響

当社グループは当連結会計年度末において、減損の兆候の識別、減損損失の認識及び測定にあたっては慎重に検討しており上記の将来キャッシュ・フローの見積りは合理的と判断しておりますが、市場環境の変化によりその見積りの前提条件や仮定に変更が生じた場合、翌連結会計年度の連結計算書類に重要な影響を与える可能性があります。

3. 会計上の見積りの変更に関する注記

(資産除去債務の見積りの変更)

当連結会計年度において、見積りに関する新たな情報の入手に伴い、不動産賃貸借契約に基づく原状回復費用について見積りの変更を行いました。

この見積りの変更による増加額1,663百万円を変更前の資産除去債務残高に加算しております。

なお、翌連結会計年度以降の連結計算書類に与える影響は限定的であるため、記載を省略しております。

4. 追加情報に関する注記

(1) 株式付与E S O P信託

当社は、当社グループ従業員（以下、「従業員」という。）に信託を通じて自社の株式を交付する取引を行っております。

① 取引の概要

当社は、従業員の当社の業績や株価への意識を高めることにより、業績向上を目指した業務遂行を一層促進するとともに、中長期的な企業価値向上を図ることを目的としたインセンティブ・プランとして、2014年3月7日に株式付与E S O P信託を導入いたしました。

当社が従業員のうち一定の要件を充足する者を受益者として、当社株式の取得資金を拠出することにより信託を設定し、当該信託は、あらかじめ定める株式交付規程に基づき、従業員に交付すると見込まれる数の当社株式を、株式市場からあらかじめ定める取得期間中に取得します。その後、当該信託は株式交付規程に従い、信託期間中の従業員の業績貢献やビジネスプラン達成度に応じて、当社株式を在職時に無償で従業員に交付します。当該信託により取得する当社株式の取得資金は全額当社が拠出するため、従業員の負担はありません。

当該信託の導入により、従業員は当社株式の株価上昇による経済的な利益を享受することができるため、株価を意識した従業員の業務遂行を促すとともに、従業員の勤労意欲を高める効果が期待できます。また、当該信託の信託財産に属する当社株式に係る議決権行使は、受益者候補である従業員の意思が反映される仕組みであり、従業員の経営参画を促す企業価値向上プランとして有効です。

② 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により、純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、当連結会計年度期首243百万円、80,445株、当連結会計年度末141百万円、46,775株であります。

(2) 業績連動型株式報酬制度

当社は、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執行役員（以下、併せて「取締役等」という。）に信託を通じて自社の株式を交付する取引を行っております。

① 取引の概要

当社は、取締役等を対象に、これまで以上に当社の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に、会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度として、2014年8月6日に業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」という。）を導入いたしました。

本制度は、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、当社株式が役員報酬B I P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の株式報酬制度です。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なります。

なお、信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権を行使しないものとしております。

② 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により、純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、当連結会計年度期首536百万円、149,800株、当連結会計年度末524百万円、146,300株であります。

(3) 自己株式の取得に関する事項

当社は、2025年11月21日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式を取得すること及びその具体的な取得方法について決議し、2025年11月25日に自己株式の取得を実施いたしました。なお、自己株式の取得について、一括取得型自己株式取得(Accelerated Share Repurchase)による方法(以下「本手法」という。)を用いております。本手法は関連する会計基準等の定めが明らかでない場合に該当するものとして、以下のとおり会計処理を行っております。

① 本手法の概要

自己株式取得(ToSTNeT-3)においては、その取得株式数3,386,330株のうち3,286,330株について大和証券株式会社(以下大和証券という。)から1株2,953円で買付けを行っております(同社からの自己株式取得を「本自己株式取得(ASR)」という。)が、大和証券からの取得分についての当社の実質的な取得単価が、本自己株式取得(ASR)後の一定期間の東京証券取引所における当社株式の普通取引の売買高加重平均価格の平均値に99.85%を乗じた価格に一定期間の一株当たり各配当額を加えた数値(以下「平均株価」という。)と等しくなるよう、本ASR取引において当社が発行する新株予約権の割当先である大和証券との間で当社株式を用いた調整取引を行います。

具体的には、①平均株価が2,953円よりも高い場合は、本新株予約権の行使により、「本買付において割当先が自己の計算で売却した当社普通株式の数」(以下「基準株式数」という。)から「基準金額(本買付において、割当先が売却した当社普通株式の売却金額)を平均株価で除して得られる株式数」を控除して算出される数の当社株式を割当先に交付し、逆に、②平均株価が2,953円よりも低い場合は、「基準金額を平均株価で除して得られる株式数」から基準株式数を控除して算出される数の当社株式を割当先から無償で取得します。

② 会計処理の原則及び手続

ToSTNeT-3を利用して取得した当社株式については、取得価額により連結貸借対照表の純資産の部に「自己株式」として計上しております。今後、新株予約権の行使により交付することになった場合は、交付した帳簿価額を連結貸借対照表の純資産の部の自己株式から減額し、減額した自己株式の帳簿価額と新株予約権の行使により払込みを受けた金額との差額を、資本剰余金から減額します。

当該会計処理方針に基づき、当連結会計年度において、連結貸借対照表純資産の部に「自己株式」として9,999百万円を計上しております。

5. 連結貸借対照表に関する注記

(1) 資産から直接控除した減価償却累計額	
有形固定資産	170,304百万円

6. 連結株主資本等変動計算書に関する注記

(1) 当連結会計年度末日における発行済株式の種類及び総数	
普通株式	133,929,800株

(2) 配当に関する事項

① 配当金支払額

2025年6月25日開催の定時株主総会決議による配当に関する事項

配当金の総額 7,259百万円

(注) 配当金の総額には、信託が保有する自社の株式に対する配当金13百万円が含まれております。

1株当たり配当額 58円

基準日 2025年3月31日

効力発生日 2025年6月26日

② 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

配当金の総額 8,037百万円

(注) 配当金の総額には、信託が保有する自社の株式に対する配当金12百万円が含まれております。

配当の原資 利益剰余金

1株当たり配当額 66円

基準日 2026年3月31日

効力発生日 2026年6月25日

7. 金融商品に関する注記

(1) 金融商品の状況に関する事項

① 金融商品に対する取り組み方針

当社グループは、資金運用については、安全性の高い定期預金等で運用することを基本方針としており、金融商品を購入する場合は、資金運用方針等を遵守して実行しております。また、資金調達については、国内連結子会社を対象に、原則として外部からの直接借入を禁止しております。このため、国内連結子会社で必要な資金は当社から調達することとし、当社では、手元資金を勘案し場合によっては外部から調達する方針としております。デリバティブ取引については、為替変動リスクを回避するために利用し、投機的な取引は行わない方針であります。

② 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクに晒されております。当該リスクに関しては、当社グループの与信管理規程に従い、取引先ごとの信用調査、期日管理及び残高管理を行っております。

有価証券であるコマーシャルペーパー及び合同運用指定金銭信託等は、短期的な資金運用として保有する安全性の高い金融商品であり、信用リスクは僅少であります。

投資有価証券である株式は、市場価格の変動リスク及び発行会社の財政状態の悪化リスクに晒されております。これらの投資有価証券は、主に業務上の関係を有する企業の株式であり、定期的に時価及び発行会社の財政状態の把握を行い、市況や取引先企業との関係等を勘案して保有状況を継続的に見直しております。

営業債務である支払手形及び買掛金、並びに未払金は、流動性リスクに晒されておりますが、当社グループでは、各社が月次に資金繰計画を作成する等の方法により管理しております。また、当社グループでは、国内関係会社を対象にキャッシュマネジメントシステムを導入し、資金の集中・管理を強化しております。デリバティブ取引は、外貨建金銭債権債務に係る為替相場の変動リスクに対するヘッジを目的として為替予約を行っております。デリバティブ取引の執行・管理については、取引権限を定めた資金運用方針等に従って取引を行っております。なお、デリバティブ取引の契約先は、いずれも信用度の高い国内の銀行であるため、相手先の契約不履行による、いわゆる信用リスクはほとんど無いと判断しております。

長期借入金は主に設備投資を目的とした資金調達であります。支払金利の変動リスクを回避するため、固定金利での調達を行っております。また、財務部門が適時に資金繰計画を作成・更新するとともに、手許流動性の維持などにより流動性リスクを管理しております。

③ 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては、変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することもあります。

また、「(2) 金融商品の時価等に関する事項」におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

(2) 金融商品の時価等に関する事項

当連結会計年度末における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
(1) 投資有価証券			
その他有価証券	1,280	1,280	—
(2) デリバティブ取引	(564)	(564)	—
(3) 長期借入金 (一年内返済予定の長期借入金を含む)	35,000	34,080	△919

- ① 「現金」については注記を省略しており、「預金」「受取手形」「売掛金」「支払手形及び買掛金」「短期借入金」「未払金」については、短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから記載を省略しております。
- ② デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については、() で示しております。
- ③ 市場価格のない株式等は非上場株式であり、「(1)投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は264百万円であります。
- ④ 連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合その他これに準ずる事業体への出資については記載を省略しております。当該出資の連結貸借対照表計上額は1,442百万円であります。

⑤ デリバティブ取引

ヘッジ会計が適用されていないもの

連結決算日における契約額又は契約において定められた元本相当額、時価及び評価損益は次のとおりであります。

(単位：百万円)

区分	デリバティブ取引の種類等	契約額等		時価	評価損益
			うち1年超		
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建				
	米ドル	4,222	—	△28	△28
	英ポンド	4,864	—	△685	△685
	買建				
	米ドル	5,556	—	148	148

(3) 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価： 観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価： 観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価： 観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

① 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

(単位：百万円)

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	1,280	—	—	1,280
デリバティブ取引				
通貨関連	—	△564	—	△564
資産計	1,280	△564	—	715

② 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

(単位：百万円)

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
長期借入金 (一年内返済予定の長期借入金を含む)	—	34,080	—	34,080
負債計	—	34,080	—	34,080

(注) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

その他有価証券

上場株式は相場価格を用いて評価しております。上場株式は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル1の時価に分類しております。

デリバティブ取引

為替予約の時価は、金利や為替レート等の観察可能なインプットを用いて割引現在価値法により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

長期借入金（一年内返済予定の長期借入金を含む）

一年内返済予定の長期借入金を含む長期借入金の時価は、元利金の合計額と、当該債務の残存期間及び信用リスクを加味した利率を基に、割引現在価値法により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

8. 賃貸等不動産に関する注記

賃貸等不動産の総額に重要性が乏しいため、注記を省略しております。

9. 収益認識に関する注記

(1) 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

(単位：百万円)

	当連結会計年度
国内食品製造販売事業	251,546
海外食品製造販売事業	88,604
合計	340,151

(2) 収益を理解するための基礎となる情報

「1. 連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項に関する注記等 (4) 会計方針に関する事項 ④ 重要な収益及び費用の計上基準」に記載のとおりであります。

(3) 顧客との契約に基づく履行義務の充足と当該契約から生じるキャッシュ・フローとの関係並びに当連結会計年度末において存在する顧客との契約から翌連結会計年度以降に認識すると見込まれる収益の金額及び時期に関する情報

① 契約残高

(単位：百万円)

	当連結会計年度
顧客との契約から生じた債権（期首残高）	41,619
顧客との契約から生じた債権（期末残高）	43,832

当連結会計年度において、過去の期間に充足（又は部分的に充足）した履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

② 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループでは残存履行義務に配分した取引価格はありません。

10. 1株当たり情報に関する注記

(1) 1株当たり純資産額 1,732円10銭

(2) 1株当たり当期純利益 139円98銭

(注) 株主資本において自己株式として計上されている信託に残存する自社の株式は、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めており、また、1株当たり純資産の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めております。

1株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は205,403株であり、1株当たり純資産の算定上、控除した当該自己株式の期末株式数は、193,075株であります。

11. その他の注記

(1) 減損損失に関する注記

当社グループは、以下の資産について減損損失を計上しております。

場所	用途	種類	金額 (百万円)
Hodo, Inc. (米国 カリフォルニア州)	製造設備	機械装置及び運搬具	15

① 減損に至った経緯

製造設備については生産の停止を決定し今後の利用計画もないことから、回収可能価額まで帳簿価額を減額しております。

② 資産のグルーピングの方法

将来の使用が見込まれていない遊休資産については、個々の物件単位でグルーピングしております。

③ 回収可能価額の見積り方法

回収可能価額は、正味売却価額により測定しております。

正味売却価額は、売却や他の転用が困難な資産であるため零として評価しております。

(2) 企業結合に関する注記

取得による企業結合

当社は、米国の豆腐や大豆加工食品の製造会社Hodo, Inc.(以下、Hodo社)を買収することを目的として、主要株主からHodo社の発行済株式の58%を2025年8月7日付で取得しました。

① 企業結合の概要

(イ) 被取得企業の名称及びその事業の内容

被取得企業の名称 Hodo, Inc.

事業の内容 豆腐や大豆加工食品の製造販売

(ロ) 企業結合を行った主な理由

Hodo社は、米国市場において高品質な豆腐や湯葉、その他植物ベースの食品を製造する有力企業であり、持続可能な食品の需要が高まる中、健康志向の消費者から高い評価を得ています。特に、植物性タンパク質を豊富に含む豆腐は、加工度が低く原料に近い食品として、健康や環境問題への関心が高まる米国市場で注目されています。

当社は、海外事業の拡大を重要な戦略の一つとして掲げ、米国市場を重点地域に位置づけています。また、「食と健康」領域への注力を新たな成長の柱とし、健やかな暮らしに貢献するビジネスモデルの構築を推進しています。当社はHodo社の連結子会社化を契機に、植物性タンパク質を足がかりとした新たな事業領域「食と健康」の拡大を米国市場で進めてまいります。

(ハ) 企業結合日

2025年8月7日(株式取得日)

(ニ) 企業結合の法的形式

株式取得

(ホ) 結合後企業の名称

変更ありません。

(ヘ) 取得した議決権比率

58%

(ト) 取得企業を決定するに至った主な根拠

当社が現金を対価として取得したことによるものです。

② 連結計算書類に含まれている被取得企業の業績の期間

2025年8月7日から2026年3月31日まで

③ 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価	現金	2,416百万円
取得原価		2,416百万円

④ 主要な取得関連費用の内容及び金額

アドバイザー費用等452百万円

⑤ 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

(イ) 発生したのれん

1,779百万円

(ロ) 発生原因

今後の事業展開によって期待される将来の超過収益力から発生したものであります。

(ハ) 償却方法及び償却期間

11年間にわたる均等償却

⑥ 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその主な内訳

流動資産	714	百万円
固定資産	1,126	//
資産合計	1,841	百万円
流動負債	321	百万円
固定負債	427	//
負債合計	748	百万円

⑦ 企業結合が連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額及びその算定方法

重要性が乏しいため記載を省略しております。なお、当該概算額の算定につきましては監査証明を受けておりません。

(3) 重要な後発事象に関する注記

該当事項はありません。

計算書類

貸借対照表

(単位:百万円)

科目	第77期 2026年3月31日現在
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	24,192
売掛金	26,752
商品及び製品	6,046
仕掛品	1,698
原材料及び貯蔵品	6,727
前渡金	355
前払費用	864
短期貸付金	8,543
未収入金	869
その他	306
貸倒引当金	△3
流動資産合計	76,352
固定資産	
有形固定資産	114,079
建物	51,274
構築物	3,617
機械及び装置	38,379
車両運搬具	29
工具、器具及び備品	1,203
土地	17,962
リース資産	63
建設仮勘定	1,548
無形固定資産	3,308
ソフトウェア	2,692
その他	615
投資その他の資産	83,235
投資有価証券	1,318
関係会社株式	60,594
長期貸付金	10,760
前払年金費用	3,531
差入保証金	986
繰延税金資産	5,951
その他	94
貸倒引当金	△1
固定資産合計	200,622
資産合計	276,975

科目	第77期 2026年3月31日現在
負債の部	
流動負債	
買掛金	10,232
短期借入金	10,291
一年内長期借入金	10,000
リース債務	24
未払金	6,209
未払費用	8,475
未払法人税等	3,112
預り金	195
賞与引当金	4,614
役員賞与引当金	33
株式給付引当金	43
株主優待引当金	82
資産除去債務	23
その他	2,145
流動負債合計	55,484
固定負債	
長期借入金	25,000
リース債務	45
退職給付引当金	5,397
役員退職慰労引当金	101
役員株式給付引当金	294
資産除去債務	1,637
その他	71
固定負債合計	32,548
負債合計	88,032
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	199,319
利益準備金	101
その他利益剰余金	199,217
製品開発積立金	300
固定資産圧縮積立金	714
別途積立金	38,992
繰越利益剰余金	159,211
自己株式	△34,668
株主資本合計	188,311
評価・換算差額等	
その他有価証券評価差額金	630
評価・換算差額等合計	630
純資産合計	188,942
負債純資産合計	276,975

(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77期	
	2025年4月1日から2026年3月31日まで	
売上高		227,094
売上原価		155,021
売上総利益		72,072
販売費及び一般管理費		51,681
営業利益		20,391
営業外収益		
受取利息	378	
受取配当金	160	
為替差益	386	
雑収入	165	1,090
営業外費用		
支払利息	294	
減価償却費	21	
シンジケートローン手数料	0	
雑損失	8	325
経常利益		21,156
特別利益		
固定資産売却益	2	
投資有価証券売却益	302	
助成金受入益	89	
受取和解金	44	438
特別損失		
固定資産売却損	0	
固定資産除却損	575	
投資有価証券評価損	209	
その他	23	808
税引前当期純利益		20,786
法人税、住民税及び事業税	6,108	
法人税等調整額	80	6,189
当期純利益		14,597

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

株主資本等変動計算書（2025年4月1日から2026年3月31日まで）

(単位:百万円)

	株主資本									
	資本金	資本剰余金			利益剰余金					
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金				利益剰余金合計
					製品開発積立金	固定資産圧縮積立金	別途積立金	繰越利益剰余金		
当期首残高	12,046	11,613	0	11,614	101	300	745	38,992	151,842	191,981
当期変動額										
剰余金の配当									△7,259	△7,259
当期純利益									14,597	14,597
固定資産圧縮積立金の取崩							△31		31	-
自己株式の取得										-
自己株式の処分										-
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）										
当期変動額合計	-	-	-	-	-	-	△31	-	7,368	7,337
当期末残高	12,046	11,613	0	11,614	101	300	714	38,992	159,211	199,319

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	△24,783	190,858	594	594	191,453
当期変動額					
剰余金の配当		△7,259			△7,259
当期純利益		14,597			14,597
固定資産圧縮積立金の取崩		-			-
自己株式の取得	△9,999	△9,999			△9,999
自己株式の処分	114	114			114
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）			36	36	36
当期変動額合計	△9,885	△2,547	36	36	△2,511
当期末残高	△34,668	188,311	630	630	188,942

(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。

個別注記表

1. 重要な会計方針に係る事項に関する注記

(1) 資産の評価基準及び評価方法

① 有価証券の評価基準及び評価方法

満期保有目的の債券 償却原価法（定額法）

子会社株式及び関連会社株式 移動平均法による原価法

その他有価証券

市場価格のない株式等以外 時価法

のもの (評価差額は、全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)

市場価格のない株式等 移動平均法による原価法

② 棚卸資産の評価基準及び評価方法

通常の販売目的で保有する棚卸資産

製品及び仕掛品 総平均法による原価法

(貸借対照表価額は、収益性の低下による簿価切下げの方法により算定)

商品・原材料及び貯蔵品 移動平均法による原価法

(貸借対照表価額は、収益性の低下による簿価切下げの方法により算定)

(2) 固定資産の減価償却の方法

① 有形固定資産（リース資産を除く）

定額法によっております。なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物 15～31年

機械及び装置 10年

② 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法によっております。なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における見込利用可能期間（5年）に基づく定額法によっております。

③ リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっております。

(3) 引当金の計上基準

① 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

② 賞与引当金

従業員に対して支給する賞与の支出に充てるため、支給見込額に基づき当事業年度に見合う額を計上しております。

③ 役員賞与引当金

役員に対して支給する賞与の支出に充てるため、当事業年度に見合う支給見込額に基づき計上しております。

④ 株式給付引当金

株式交付規程に基づく当社グループの従業員への当社株式の交付に備えるため、当事業年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

⑤ 株主優待引当金

株主優待制度による支出に備えるため、当事業年度末において将来発生すると見込まれる額を計上しております。

⑥ 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき、当事業年度末において発生していると認められる額を計上しております。なお、従業員のうち準社員については、内規に基づく期末要支給額の全額を計上しております。

退職給付引当金及び退職給付費用の処理方法は以下のとおりです。

(イ) 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

(ロ) 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（12年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の日から費用処理しております。

過去勤務費用は、その発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（5年）による定額法により費用処理しております。

⑦ 役員退職慰労引当金

役員の退職慰労金の支出に備えるため、内規に基づく期末要支給額の全額を計上しております。

⑧ 役員株式給付引当金

役員株式交付規程に基づく当社の取締役等への当社株式の交付に備えるため、当事業年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

(4) 収益及び費用の計上基準

当社は、主にスナック菓子及びシリアル食品の販売を行っており、これらの約束した財又はサービスの支配が顧客へ移転した時点で、当該財又はサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識しております。なお、商品又は製品の国内の販売において、顧客による検収時までの期間が国内における出荷及び配送に要する日数に照

らして取引慣行ごとに合理的と考えられる日数である場合には、出荷時に収益を認識しております。

約束した財又はサービスの対価は、支配が顧客へ移転した時点から概ね2か月以内に支払われており、対価の金額に重要な金融要素はありません。

取引価格の一部には、リベート等の変動対価を含んでおります。変動対価は最も発生可能性の高い金額の見積りであり、変動対価に関する不確実性がその後解消される際に、その時点までに認識した収益の累計額に著しい戻し入れが発生しない可能性が高い部分に限り、取引価格に含めております。

製品の不良など当社に責任がある場合を除き重要な返品はありません。

(5) その他計算書類の作成のための基本となる重要な事項

① 退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の会計処理の方法は、連結計算書類におけるこれらの会計処理の方法と異なっております。

② 外貨建の資産及び負債の本邦通貨への換算基準

外貨建金銭債権債務は、決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。

2. 表示方法の変更に関する注記

(貸借対照表関係)

前事業年度において、固定負債に掲記していた「長期末払金」(当事業年度66百万円)「長期預り金」(当事業年度5百万円)は、重要性が乏しいため、当事業年度は固定負債の「その他」に含めて表示しております。

(損益計算書関係)

前事業年度において、「営業外収益」に掲記していた「保険配当金」(当事業年度39百万円)は、重要性が乏しいため、当事業年度は営業外収益の「雑収入」に含めて表示しております。

3. 会計上の見積りに関する注記

カルビーかいつかスイートポテト株式会社に対する投資の評価の合理性

(1) 当事業年度の計算書類に計上した金額

(単位：百万円)

	当事業年度
関係会社株式	13,800

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

カルビーかいつかスイートポテト株式会社に対する投資等、市場価格のない株式は当該株式の発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときは、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除いて評価損の認識が必要となります。

カルビーかいつかスイートポテト株式会社の株式は超過収益力を反映した価額で取得しております。株式の実質価額については、同社の事業計画を基礎とし、連結注記表の「2. 会計上の見積りに関する注記」に記載の項目を主な仮定としております。実質価額の著しい低下による評価損の認識の要否を判定した結果、同社株式の実質価額が著しく低下していないと判断したことから評価損の計上を行っておりません。

市場環境の変化によりその見積りの前提条件や仮定に変更が生じた場合、翌事業年度の計算書類に重要な影響を与える可能性があります。

4. 会計上の見積りの変更に関する注記

(資産除去債務の見積りの変更)

当事業年度において、見積りに関する新たな情報の入手に伴い、不動産賃貸借契約に基づく原状回復費用について見積りの変更を行いました。

この見積りの変更による増加額469百万円を変更前の資産除去債務残高に加算しております。

なお、翌事業年度以降の計算書類に与える影響は限定的であるため、記載を省略しております。

5. 追加情報に関する注記

(株式付与E S O P信託)

従業員に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する注記については、連結注記表の「4. 追加情報に関する注記」に同一の内容を記載しているので、注記を省略しております。

(業績連動型株式報酬制度)

取締役等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する注記については、連結注記表の「4. 追加情報に関する注記」に同一の内容を記載しているので、注記を省略しております。

(自己株式の取得に関する事項)

自己株式の取得に関する注記については、連結注記表の「4. 追加情報に関する注記」に同一の内容を記載しているので、注記を省略しております。

6. 貸借対照表に関する注記

(1) 有形固定資産の減価償却累計額	119,039百万円
(2) 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務	
短期金銭債権	10,813百万円
長期金銭債権	10,760百万円
短期金銭債務	14,059百万円

7. 損益計算書に関する注記

(1) 関係会社との取引高	
売 上 高	5,436百万円
仕 入 高	26,325百万円
販売費及び一般管理費	17,713百万円
営業取引以外の取引	562百万円

8. 株主資本等変動計算書に関する注記

当事業年度末日における自己株式の種類及び株式数

普通株式 12,341,946株

(注) 当事業年度末日の自己株式数には、信託が保有する自社の株式が193,075株含まれております。

9. 税効果会計に関する注記

繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

(繰延税金資産)

賞与引当金	1,425百万円
未払費用	1,717百万円
未払事業税	195百万円
株式給付引当金	13百万円
役員株式給付引当金	92百万円
退職給付引当金	1,617百万円
減価償却費	152百万円
減損損失	160百万円
資産除去債務	520百万円
子会社に対する資産譲渡損	35百万円
関係会社株式評価損	1,604百万円
その他	576百万円
繰延税金資産合計	<u>8,112百万円</u>

(繰延税金負債)

前払年金費用	△1,107百万円
その他有価証券評価差額金	△279百万円
圧縮積立金	△326百万円
資産除去債務	△399百万円
子会社に対する資産譲渡益	△49百万円
繰延税金負債合計	<u>△2,161百万円</u>
差引：繰延税金資産の純額	<u>5,951百万円</u>

10. 関連当事者との取引に関する注記

子会社及び関連会社等

(単位：百万円)

種類	会社等の名称	議決権等の 所有(被所有) 割合	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
子会社	カルビーポテト株式会社	所有 直接100%	当社製品の原材料の仕入先 役員の兼任	原材料の購入 (注1)	20,769	買掛金	1,666
子会社	ジャパンフリトレー株式会社	所有 直接100%	資金の借入 役員の兼任	資金の借入 利息の支払 (注3)	— (注2) 63	短期借入金	7,499
子会社	カルビーかいつか スイーツポテト株式会社	所有 直接100%	資金の援助	資金の貸付 貸付金の回収 利息の受取 (注4)	4,400 3,929 60	短期貸付金 長期貸付金 (注5) その他 (流動資産)	3,800 3,439 2
子会社	Calbee America, Inc.	所有 直接100%	資金の援助 役員の兼任	貸付金の回収 利息の受取 (注4)	547 125	長期貸付金 (注6) その他 (流動資産)	4,349 5
子会社	Calbee Group (UK) Ltd	所有 直接100%	資金の援助 役員の兼任	資金の貸付 利息の受取 (注4)	404 116	短期貸付金 長期貸付金 (注7) その他 (流動資産)	422 4,938 276

取引条件及び取引条件の決定方針等

(注1) 原材料の購入については、市場の実勢価格を勘案して価格を決定しております。

(注2) 継続的取引契約に係る支払代行分については、取引金額から除いております。

(注3) 資金の借入については、市場金利を勘案して決定しております。

(注4) 資金の貸付については、市場金利を勘案して決定しております。

なお、担保は受け入れておりません。

(注5) カルビーかいつかスイーツポテト株式会社に対する長期貸付金のうち、331百万円は1年内回収予定の長期貸付金であります。

(注6) Calbee America, Inc.に対する長期貸付金のうち、579百万円は1年内回収予定の長期貸付金であります。

(注7) Calbee Group (UK) Ltdに対する長期貸付金のうち、1,055百万円は1年内回収予定の長期貸付金であります。

11. 1株当たり情報に関する注記

(1) 1株当たり純資産額 1,553円95銭

(2) 1株当たり当期純利益 117円91銭

(注) 株主資本において自己株式として計上されている信託に残存する自社の株式は、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めており、また、1株当たり純資産の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めております。

1株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は205,403株であり、1株当たり純資産の算定上、控除した当該自己株式の期末株式数は、193,075株であります。

独立監査人の監査報告書

2026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	山根洋人
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	西谷直博

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2025年4月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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、継続企業的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、継続企業的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。継続企業的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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

独立監査人の監査報告書

2026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	山根洋人
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	西谷直博

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2025年4月1日から2026年3月31日までの第77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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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 報 告 書

当監査役会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第77期事業年度における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いたしました。
 - 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」（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ありません。
- 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、指摘すべき事項はありません。

(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。

2026年5月12日

カルビー株式会社 監査役会

常勤監査役	岡 藤 由美子	㊞
社外監査役	大 江 修 子	㊞
社外監査役	宇佐美 豊	㊞

以上

株主総会 会場ご案内図

日時 2026年6月24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

G N 銀座線・南北線
N 南北線

溜池山王駅 (13番出口) より徒歩7分 — 徒歩経路

六本木一丁目駅 (3番出口) より徒歩8分 — 徒歩経路

インターネット等による議決権行使・ライブ配信・事前質問受付のご案内



インターネット等、または書面（郵送）による事前の議決権行使

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



▶ 詳細は「議決権行使についてのご案内」ページをご確認ください。

行使期限 2026年6月23日（火曜日）午後5時まで



インターネットによるライブ配信 <https://2229.ksoukai.jp>



▶ 詳細は「インターネットによるライブ配信についてのご案内」ページをご確認ください。

配信日時 2026年6月24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。



インターネットによる事前質問受付 <https://2229.ksoukai.jp>



▶ 詳細は「インターネットによる事前質問受付のご案内」ページをご確認ください。

受付期間 本招集通知到着から
2026年6月14日（日曜日）午後5時まで

※上記期限をもちまして、ご質問の受け付けを終了しますのであらかじめご了承ください。



ネットで招集 <https://s.srdb.jp/2229/>



▶ パソコン・スマートフォン・タブレット端末からご覧いただけます。

■ご案内

- インターネット等、または書面（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。
- 事前のご質問を株主総会ライブ配信ウェブサイトで受け付けます。
- ライブ配信では、音声認識により字幕を表示いたします。リアルタイムによる字幕のため、音声よりも遅れて表示され、また正確に表現しきれない場合がございます。
- ご来場された株主の皆様へのお土産の配布はございません。
- 車椅子にてご来場の株主の皆様には、会場内に専用のスペースを設けております。
車椅子での入場のサポート、座席やお手洗いへの誘導などが必要な場合には、株主総会受付にお申し付けください。

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。

