

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2025年6月20日

【事業年度】 第76期(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

【会社名】 カルビー株式会社

【英訳名】 Calbee, Inc.

【代表者の役職氏名】 代表取締役社長兼CEO 江 原 信

【本店の所在の場所】 東京都千代田区丸の内一丁目8番3号

【電話番号】 03(5220)6222 (代表)

【事務連絡者氏名】 執行役員CFO 田 邊 和 宏

【最寄りの連絡場所】 東京都千代田区丸の内一丁目8番3号

【電話番号】 03(5220)6222 (代表)

【事務連絡者氏名】 執行役員CFO 田 邊 和 宏

【縦覧に供する場所】 株式会社東京証券取引所

(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

## 第一部 【企業情報】

### 第 1 【企業の概況】

#### 1 【主要な経営指標等の推移】

##### (1) 連結経営指標等

回次	第72期	第73期	第74期	第75期	第76期
決算年月	2021年 3 月	2022年 3 月	2023年 3 月	2024年 3 月	2025年 3 月
売上高 (百万円)	266,745	245,419	279,315	303,027	322,564
経常利益 (百万円)	27,522	26,938	23,460	31,155	29,844
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	17,682	18,053	14,772	19,886	20,874
包括利益 (百万円)	19,750	21,594	17,953	26,373	20,599
純資産額 (百万円)	182,740	183,458	182,686	201,086	215,067
総資産額 (百万円)	238,978	236,598	239,095	292,158	319,169
1 株当たり純資産額 (円)	1,312.24	1,358.25	1,393.74	1,535.49	1,642.27
1 株当たり当期純利益 (円)	132.30	136.25	115.16	159.22	167.11
潜在株式調整後 1 株当たり当期純利益 (円)	-	-	-	-	-
自己資本比率 (%)	73.4	74.1	72.8	65.6	64.3
自己資本利益率 (%)	10.4	10.3	8.5	10.9	10.5
株価収益率 (倍)	21.3	17.3	24.1	21.5	16.7
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	30,450	22,327	19,310	24,350	39,100
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	32,069	3,643	20,329	35,307	28,604
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	7,635	25,168	20,004	16,850	2,541
現金及び現金同等物 の期末残高 (百万円)	47,282	49,670	30,292	37,718	51,019
従業員数 (名)	4,311	4,398	4,839	4,939	5,138
〔ほか、平均臨時雇用人員〕	〔3,414〕	〔3,590〕	〔3,653〕	〔3,609〕	〔3,591〕

(注) 1 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を第73期の期首から適用しており、第73期以降に係る主要な連結経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

2 「潜在株式調整後1株当たり当期純利益」については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第72期	第73期	第74期	第75期	第76期
決算年月	2021年 3 月	2022年 3 月	2023年 3 月	2024年 3 月	2025年 3 月
売上高 (百万円)	195,850	171,858	186,677	204,346	220,614
経常利益 (百万円)	24,073	23,682	20,294	27,008	25,187
当期純利益 (百万円)	16,640	20,637	13,896	23,613	19,104
資本金 (百万円)	12,046	12,046	12,046	12,046	12,046
発行済株式総数 (株)	133,929,800	133,929,800	133,929,800	133,929,800	133,929,800
純資産額 (百万円)	165,187	166,728	162,021	179,347	191,453
総資産額 (百万円)	211,323	208,494	207,344	256,719	281,132
1株当たり純資産額 (円)	1,236.06	1,291.25	1,296.95	1,436.17	1,532.40
1株当たり配当額 (1株当たり中間配当額) (円)	50.00 ( - )	52.00 ( - )	52.00 ( - )	56.00 ( - )	58.00 ( - )
1株当たり当期純利益 (円)	124.51	155.75	108.33	189.06	152.94
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	-	-	-	-	-
自己資本比率 (%)	78.2	80.0	78.1	69.9	68.1
自己資本利益率 (%)	10.4	12.4	8.5	13.8	10.3
株価収益率 (倍)	22.7	15.1	25.6	18.1	18.3
配当性向 (%)	40.2	33.4	48.0	29.6	37.9
従業員数 〔ほか、平均臨時雇用人員〕 (名)	1,841 〔1,997〕	1,883 〔2,021〕	1,960 〔2,022〕	2,148 〔2,253〕	2,290 〔2,266〕
株主総利回り (比較指標：TOPIX) (%)	98.3 (139.3)	84.1 (138.7)	100.1 (142.8)	124.6 (197.3)	104.8 (189.5)
最高株価 (円)	3,560	3,010	3,125	3,515	3,637
最低株価 (円)	2,758	2,351	2,265	2,598.5	2,791.5

- (注) 1 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年 3 月31日)等を第73期の期首から適用しており、第73期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。
- 2 第76期の1株当たり配当額58円のうち、期末配当額58円については、2025年 6 月25日開催予定の定時株主総会の決議事項となっております。
- 3 最高株価及び最低株価は、2022年 4 月 3 日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年 4 月 4 日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものです。
- 4 「潜在株式調整後1株当たり当期純利益」については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

## 2 【沿革】

年月	概要
1949年 4月	松尾糧食工業所を法人に改組し、松尾糧食工業(株) (広島県広島市) を設立。
1955年 5月	カルビー製菓(株)に社名変更。
1964年 1月	「かっぱえびせん」発売。
1968年 4月	宇都宮工場 (栃木県宇都宮市) 操業開始。
1969年11月	千歳工場 (北海道千歳市、現北海道工場) 操業開始。
1970年 3月	Calbee America, Inc. (米国カリフォルニア州、連結子会社) を設立。
1973年 6月	本社を東京都北区に移転。
12月	カルビー(株)に社名変更。
1975年 2月	鹿児島工場 (鹿児島県鹿児島市) 操業開始。
9月	下妻工場 (茨城県下妻市) 操業開始。ポテトチップス発売。
1976年 5月	宇都宮第2工場 (栃木県宇都宮市) 操業開始。
11月	滋賀工場 (滋賀県湖南市、現関西びわこ工場) 操業開始。
1980年 4月	Calbee Tanawat Co., Ltd. (タイ バンコク、連結子会社) を設立。
10月	カルビーポテト(株) (北海道帯広市、連結子会社) を設立。
1983年 7月	各務原工場 (岐阜県各務原市、現岐阜かかみがはら工場) 操業開始。
1986年11月	広島西工場 (広島県廿日市市、現広島はつかいち工場) 操業開始。
1989年 7月	清原工場 (栃木県宇都宮市) 操業開始。シリアル全国発売。
1990年 4月	スナックフード・サービス(株) (栃木県宇都宮市、連結子会社、現カルビーロジスティクス(株)) を設立。
1991年 3月	「フルーツグラノーラ」 (現フルグラ) 発売。
1994年 2月	Calbee Four Seas Co., Ltd. (香港、連結子会社) を設立。
1995年10月	宇都宮工場と宇都宮第2工場を統合し、新宇都宮工場 (栃木県宇都宮市) 操業開始。 「じゃがりこ」発売。
1997年11月	カルビーポテト帯広工場 (北海道帯広市、現：帯広工場) 操業開始。
1999年 6月	綾部工場 (京都府綾部市、現京都工場) 操業開始。
2002年10月	CFSS Co. Ltd. (中国広東省、連結子会社) を設立。
2004年 7月	カルビーR&DDEセンター (栃木県宇都宮市、現R&Dセンター) 稼働開始。
2006年 2月	広島工場 (広島県廿日市市、現広島みやじま工場) 操業開始。
8月	RDO-CALBEE FOODS, LLC (米国オレゴン州) を設立。
11月	カルビー・イートーク(株) (滋賀県湖南市、連結子会社) を設立。
2009年 7月	PepsiCo, Inc. (米国ニューヨーク州) と資本提携。 ジャパンフリトレ(株) (茨城県古河市、連結子会社) を子会社化。
2010年 6月	本社を東京都千代田区に移転。
2011年 3月	東京証券取引所市場第一部に株式を上場。
7月	Haitai-Calbee Co., Ltd. (韓国江原道原州市、連結子会社) を設立。
2012年 7月	RDO-CALBEE FOODS, LLCをCalbee North America, LLCに社名変更し、Calbee America, Inc. のスナック事業を継承。
2013年 7月	PT. Calbee-Wings Food (インドネシア ジャカルタ、連結子会社) を設立。
2014年 3月	Calbee (UK) Ltd (英国ウェスト・ヨークシャー州、連結子会社、現Calbee Group (UK) Ltd) を設立。
2015年 4月	Moh Seng Marketing Pte. Ltd. (シンガポール、連結子会社、現Calbee Moh Seng Pte. Ltd.) を子会社化。
10月	Calbee E-commerce Limited (香港、連結子会社) を設立。
2016年 9月	Calbee Australia Pty Limited (オーストラリア メルボルン、連結子会社) を設立。
2017年 1月	Calbee North America, LLCを子会社化。
2018年 2月	カルビー (杭州) 食品有限公司 (中国浙江省、連結子会社) を設立。
10月	Seabrook Crisps Limited (英国ウェスト・ヨークシャー州) を子会社化。
2019年10月	Warnock Food Products, Inc. (米国カリフォルニア州) を子会社化。
2020年 1月	カルビー (中国) 管理有限公司 (中国上海市、連結子会社) を設立。 Calbee(UK)Ltdは、Seabrook Crisps Limitedを統合し、Calbee Group (UK) Ltdに社名変更。
4月	(株)ポテトかいつか (茨城県かすみがうら市、連結子会社、現：カルビーかいつかスイートポテト(株)) を子会社化。
2022年 4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行。
2022年 7月	Greenday Global Co., Ltd. (タイ サムットプラカーン、連結子会社) を子会社化。
2023年 4月	Calbee North America, LLC、Warnock Food Products, Inc.を、Calbee America, Inc.に統合。
2024年 4月	Calbee Ireland Limited (アイルランド ダブリン、連結子会社) を設立。
6月	Calbee New Zealand Limited (ニュージーランド オークランド、連結子会社) を設立。
2025年 1月	せとうち広島工場 (広島県広島市) 操業開始。

### 3 【事業の内容】

当社グループは、当社、子会社22社（国内7社、海外15社）及び関連会社3社で構成され、ポテト系、小麦系、コーン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。また、当社は米国の食品飲料メーカーPepsiCo, Inc.の持分法適用関連会社であります。

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。

当社グループの事業に係わる主要各社の位置づけは、次のとおりであります。

#### （食品製造販売事業）

##### ・スナック菓子

国内では、当社及びジャパンフリトレー(株)他1社が製造販売しております。一部の製品についてはカルビー・イートーク(株)が製造を行っております。

海外では、Calbee America, Inc.（米国）、Calbee Group (UK) Ltd（英国）、PT. Calbee-Wings Food（インドネシア）他5社が製造販売を行っております。また、カルビー（杭州）食品有限公司（中国）、カルビー（中国）管理有限公司（中国）他4社が販売を行っております。加えて、原材料調達及び一次加工品の製造を目的として、Calbee America, Inc.（米国）があります。

##### ・シリアル食品

シリアル食品の製造販売は当社が行っております。また、カルビー（杭州）食品有限公司（中国）、カルビー（中国）管理有限公司（中国）他3社が販売を行っております。

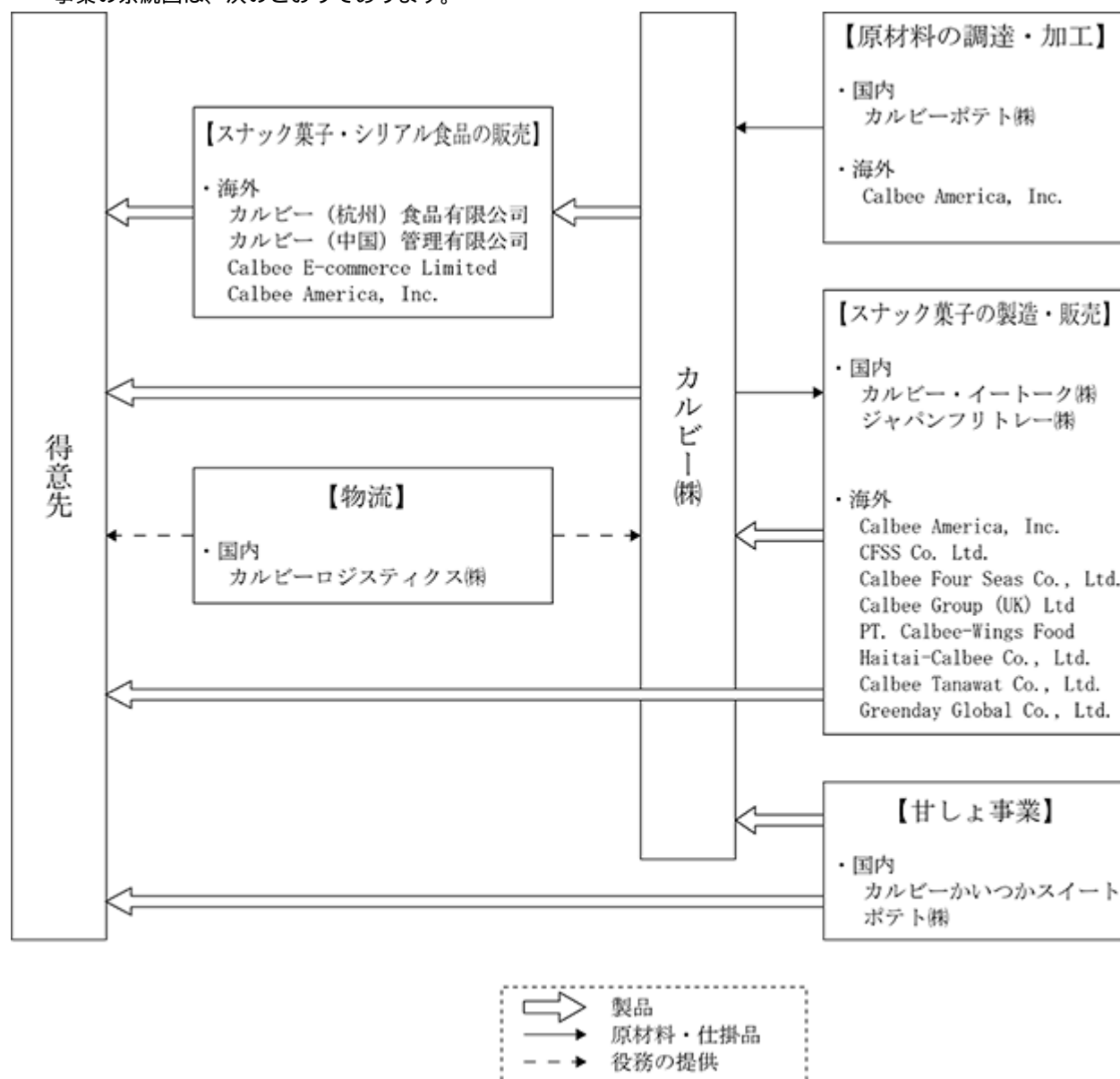
##### ・その他食品

カルビーポテト(株)はばれいしょの調達および販売を行っております。また、カルビーかいつかスイートポテト(株)は甘しょの調達および販売を行っております。

#### （その他事業）

物流事業はカルビーロジスティクス(株)が行っております。

事業の系統図は、次のとおりであります。



※1. 主要な取引のみ記載しております。

※2. 当社は、2009年6月、PepsiCo, Inc. (その他の関係会社) と戦略的提携契約を締結しております。

## 4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金 又は 出資金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有〔被所有〕 割合 (%)	関係内容	
					資金の 貸付 (百万円)	事業上の関係
(連結子会社) カルビーポテト㈱(注4)	北海道 帯広市	100	食品製造販売事業	100.0	2,350	当社の原材料の調達 役員の兼任
カルビーロジスティクス㈱ (注4)	栃木県 宇都宮市	20	その他	100.0	-	物流業務の委託 役員の兼任
カルビー・イートーク㈱	滋賀県 湖南市	100	食品製造販売事業	100.0	40	当社の外注先 役員の兼任
ジャパンフリトレ㈱	茨城県 古河市	490	食品製造販売事業	100.0	-	役員の兼任
カルビーかいつかスイートポテト㈱	茨城県 かすみがうら市	100	食品製造販売事業	100.0	6,768	当社の商品の調達
Calbee America, Inc.	米国 オレゴン州	百万US\$ 9	食品製造販売事業	100.0	4,609	当社の原材料の調達 役員の兼任
CFSS Co. Ltd.	中国 広東省	百万円 21	食品製造販売事業	100.0 (100.0)	-	役員の兼任
カルビー(杭州)食品有限公司	中国 浙江省	百万円 8	食品販売事業	100.0 (100.0)	-	役員の兼任
カルビー(中国)管理有限公司	中国 上海	百万円 50	食品販売事業	100.0	-	役員の兼任
Calbee Four Seas Co., Ltd. (注3)	香港	百万HK\$ 52	食品製造販売事業	50.0	-	役員の兼任
Calbee E-commerce Limited	香港	千HK\$ 1,200	食品販売事業	90.0	-	役員の兼任
Calbee Group (UK) Ltd (注4)	英国 ウェスト・ヨーク シャー	百万GBP 45	食品製造販売事業	100.0	4,535	役員の兼任
PT. Calbee-Wings Food (注3,注4)	インドネシア ジャカルタ	百万IDR 1,015,522	食品製造販売事業	50.0	-	役員の兼任
Haitai-Calbee Co., Ltd. (注3,注4)	韓国 江原道 原州市	百万ウォン 24,100	食品製造販売事業	50.0	-	役員の兼任
Calbee Tanawat Co., Ltd.	タイ バンコク	百万BAHT 123	食品製造販売事業	68.0	-	役員の兼任
Greenday Global Co., Ltd. (注4)	タイ サムットプラー カーン	百万BAHT 476	食品製造販売事業	100.0	-	役員の兼任
Calbee Australia Pty Limited	オーストラリア メルボルン	百万AUD 2	食品販売事業	100.0	-	役員の兼任
その他5社	-	-	-	-	-	-
(持分法適用会社) 1社						
(その他の関係会社) PepsiCo, Inc. (注5)	米国 ニューヨーク州	百万US\$ 23	食品飲料の製造販売	〔21.4〕 (21.4)	-	資本提携先
Frito-Lay Global Investments B.V. (注6)	オランダ ユトレヒト州	千EUR 18	有価証券の取得及び 保有	〔21.4〕	-	資本提携先

(注) 1 連結子会社の「主要な事業の内容」欄には、セグメント情報に記載された名称を記載しております。

2 「議決権の所有〔被所有〕割合」欄の(内書)は間接所有であります。

3 持分は100分の50以下であります。が、実質的に支配しているため子会社としております。

4 特定子会社であります。

5 PepsiCo, Inc. は米国NASDAQにおいて株式を上場しております。

6 非上場会社であり、継続開示会社ではありません。また、PepsiCo, Inc. の100%子会社であります。

## 5 【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

2025年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数(名)
食品製造販売事業	4,605 〔3,461〕
その他	91 〔54〕
全社(共通)	442 〔76〕
合 計	5,138 〔3,591〕

- (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数であります。
- 2 従業員数欄の〔外書〕は、臨時従業員（嘱託およびパートタイマー）の年間平均雇用人員であります。
- 3 全社（共通）は、管理部門の従業員であります。

### (2) 提出会社の状況

2025年3月31日現在

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(千円)
2,290 〔2,266〕	39.6	13.9	8,199

セグメントの名称	従業員数(名)
食品製造販売事業	1,848 〔2,190〕
全社(共通)	442 〔76〕
合 計	2,290 〔2,266〕

- (注) 1 従業員数は、当社から他社への出向者を除き、他社から当社への出向者を含む就業人員数であります。
- 2 従業員数欄の〔外書〕は、臨時従業員（嘱託およびパートタイマー）の年間平均雇用人員であります。
- 3 全社（共通）は、管理部門の従業員であります。
- 4 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。

### (3) 労働組合の状況

当社グループには、1968年に結成された労働組合があり、UAゼンセンに加盟しております。2025年3月31日現在の組合員数は、3,496名であります。労使関係について、特記すべき事項はありません。

### (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

提出会社

当事業年度					補足説明
管理職に 占める 女性労働者 の割合(%) (注1)	男性労働者の 育児休業 取得率(%) (注2)	労働者の男女の 賃金の差異(%) (注1)			
		全労働者	正規雇用 労働者	パート・ 有期労働者	
24.8	100.0	79.1	81.7	71.8	女性労働者の賃金において、全労働者の10%、正規雇用労働者の13%、パート・有期労働者の0.4%が育児短時間勤務者となります。

- (注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(2015年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。
- 2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(1991年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(1991年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

連結子会社



当事業年度						補足説明
名称	管理職に占める 女性労働者 の割合(%) (注1)	男性労働者の 育児休業取得率(%) (注2)	労働者の男女の 賃金の差異(%) (注1)			
			全労働者	正規雇用 労働者	パート・ 有期労働者	
ジャパン フリトレー(株)	21.3	100.0	64.8	75.3	67.1	
カルビー かいつか スイート ポテト(株)		0.0	77.0	72.9	87.0	

- (注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(2015年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。
2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(1991年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(1991年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において、当社グループが判断したものであります。

#### (1) 経営の基本方針

当社グループはOur Value（企業理念、グループビジョン、およびコーポレートメッセージ）を基盤として、2030年に向けた2030ビジョンを定めています。1949年の創立以来、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、人々の健やかな暮らしへの貢献を実践してきました。変わらぬOur Valueのもと、中長期の社会課題に対応し、事業機会を捉えて、次なる成長に向けた変革に踏みだしていくことが重要です。

当社グループは、2030年に向けた成長戦略「Change 2025」（2024年3月期～2026年3月期）を推進しています。この中で、海外や新たな食領域等の成長領域に集中して投資を振り向けることで、将来的に収益性と成長性を両立させる事業ポートフォリオへの転換を図ります。さらに、100年を超えてなお成長し続ける企業となるべく、ステークホルダーとともに「サステナビリティ経営」を進化させていきます。継続的な事業の成長と持続可能な社会の実現を両輪として、カルビーグループの企業価値向上を目指します。

#### Our Value



#### 2030ビジョン



2030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

#### (2) 当社グループを取り巻く事業環境

当社グループを取り巻く事業環境は、インフレによるコスト上昇や消費者の節約志向の高まり、国家間の対立や紛争、関税政策を巡る影響等、依然として不透明感が強い状況が続くものと想定されます。中長期的には、国内市場では少子高齢化や単身世帯の拡大、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む一方、グローバルマーケットでは新興国での中間所得層拡大等による食料需要の増大が想定されています。また、温暖化等の地球環境変化による資源獲得競争の激化が進む中、サプライチェーン上の環境負荷や人権への配慮がより強く求められています。当社グループにとって、このような事業環境変化は成長機会でもあると捉えています。

#### (3) 成長戦略「Change 2025」

##### < 3ヵ年変革プラン >

3ヵ年変革プラン「Change 2025」の重点課題は以下のとおりです。2026年3月期は来年度以降の成長を加速させるべく「次なる成長に向けた事業構造改革」の残された課題を確実に遂行してまいります。

## 次なる成長に向けた事業構造改革

### 収益力強化

国内コア（スナック菓子・シリアル食品）事業においては、量的拡大から脱却し、ブランド強化による付加価値向上を目指すとともに、限られた資産・資源を活用して利益を最大化するために、DXを活用し販売・稼働・供給の最適化を図ります。また、次世代型工場の基盤を構築し、環境負荷の低減や自動化・省力化による生産性の向上、働く人の作業環境改善を実現します。

### 事業ポートフォリオ変革

中長期的に成長機会の大きい領域を見極め、積極的に資源（人財・資金・設備等）を投下します。海外では現地ニーズに根差した既存ブランドの強化に加え、北米、中国を中心に日本発ブランドの展開を拡大します。また、新規領域ではアグリビジネス（ばれいしょ、甘しょ、豆等）、食と健康事業に注力しています。

### 事業基盤強化

「全員活躍」の方針のもと、次世代を見据えた人的資本の基盤整備を進めます。全員活躍をさらに進める施策として、失敗を恐れず誰もが挑戦できる組織風土の醸成、多様な貢献と成長を促す人事制度の整備、個の可能性を広げるキャリア自律の促進、未来を創る人財（グローバル・経営人財）の育成強化を図ります。同時に、全員活躍の土台となる施策としては、多様性の尊重、カルビーの企業理念やDNAの伝承、健やかな心と体づくりの推進を強化します。また、人権や生物多様性等の重要性の高い課題を特定し、サステナビリティ経営の実践・進化を進めます。

## <成長ガイダンス（2024年3月期～2026年3月期）>

オーガニック売上成長率	+ 4 ～ 6 %
連結営業利益成長率	+ 6 ～ 8 %
ROE	10%以上

## <財務戦略>

### キャッシュアロケーション

国内コア事業の収益性向上を高めることにより創出したキャッシュで、グローバルおよび新規領域への投資を進め、持続的に成長できる事業ポートフォリオへの構造改革を推進します。

2024年3月期から2026年3月期の3カ年で創出する営業キャッシュ・フローの総額は900億円程度を想定しています。これに加え、手元資金等300億円程度、借入金を活用し、成長投資、効率化投資、株主還元へ配分します。

- ・成長投資：国内外の設備投資、M&Aなど新規領域の成長投資 800億円程度
- ・効率化投資：ESG対応、自動化・省力化等生産性向上のための設備投資 600億円程度
- ・株主還元：DOE 4 %、総還元性向50%以上を目途に安定的な増配を実施 250億円程度

### 財務戦略方針の見直し

構造改革の推進に伴う資金需要の増加等を踏まえて、財務戦略方針を見直し、財務健全性を確保しながら成長に向けた最適投資を促進し、企業価値の持続的向上を目指すため、以下の3つの方針で進めています。

#### （１）収益の質的向上

- ・事業ポートフォリオの成長に向けた最適な投資を実現
- ・資本コストを意識した投資判断とリターンの追求
- ・資本収益性改善を目指す経営管理の導入

#### （２）財務健全性の確保

- ・財務リスクの管理と財務安全性の確保
- ・最適資本構成による資本コスト水準の適正化
- ・全社戦略実行のための資金調達手段の確保

#### （３）株主還元の適切な実施

- ・ 持続的かつ安定的な株主還元の実施
- ・ 中長期的な視点で、株主還元の引き上げ
- ・ 機動的な資本政策の遂行（配当政策、自社株取得）

事業成長と付加価値創出を重視した経営の実践のため、全社経営指標としてROIC目標を設定します。ROIC向上のため、EBITDAを指標とした事業成長の推進と投下資本の最適化に取り組みます。また、最適資本構成等を通じて資本コストの低減に取り組みます。

#### （４）サステナビリティ経営の進化

カルビーグループは、サステナビリティを経営の根幹に据え、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きました。環境問題や人権問題など企業を取り巻くあらゆる社会課題のうち、カルビー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。農業に密接に関わるカルビーグループとして、自然資本を未来につなぐため、TNFD開示等を通してより一層の取り組みを進めてまいります。また、2024年３月に制定した「カルビーグループ人権方針」に基づき、2025年より人権委員会を立ち上げ、ガバナンスを強化していきます。

##### < 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

なお、詳細につきましては、「第２事業の概況 ２サステナビリティに関する考え方及び取組」に記載しております。

## 2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において、当社グループが判断したものであります。

### (1) サステナビリティ経営

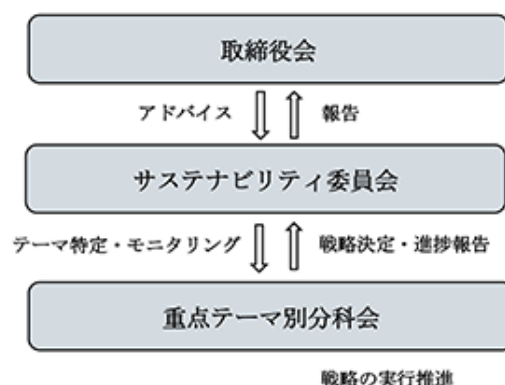
当社グループは、企業理念に基づき、自然の恵みを大切に活かし、おいしさと楽しさを創造して、人々の健やかなくらしへの貢献を実践しています。自然と生活者の間に立ち、社会課題を解決することが当社グループの存在意義だと考えています。

当社を取り巻く事業環境は不確実性を増し、グローバルで直面しているさまざまな社会課題への対応が強く求められています。特に当社グループの事業は、原料をばれいしょなどの自然素材に依存している割合が高く、昨今の気候変動の影響を大きく受けています。また、消費者の環境に対する意識が変化する中で、当社グループは人権や自然資本の保全に配慮した製品づくりを進めています。その一例として、RSP0認証パーム油を国内全工場に導入し、主力商品の一部にRSP0ラベルを表示しています。人権への対応として、「カルビーグループ人権方針」に基づき、当社グループへの人権デュー・ディリジェンスを実施し、経営層および従業員への啓発活動を行いました。2026年3月期より「人権委員会」を立ち上げ、ガバナンスを強化していきます。

今後も企業活動を通して持続的成長と持続可能な社会を実現し、ステークホルダーとともに新たな価値を創造する「サステナビリティ経営」を実践していきます。

### ガバナンス

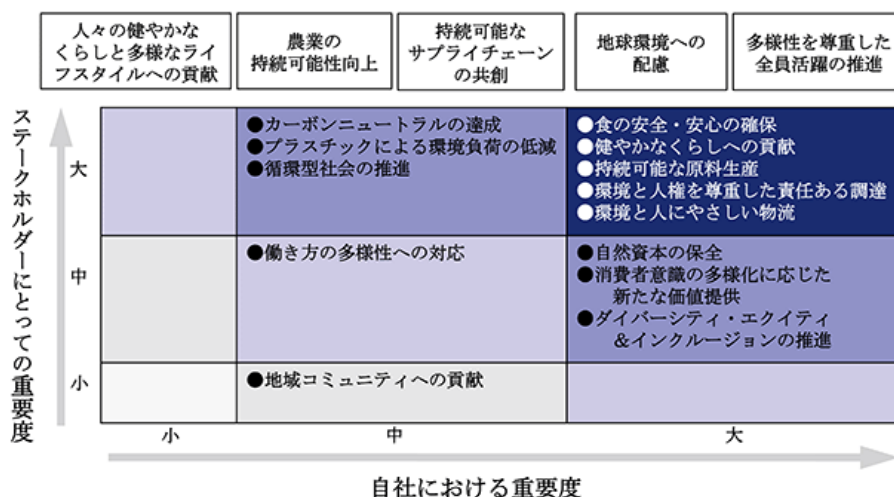
取締役会がサステナビリティ経営に関する監督の責任を持ち、サステナビリティ委員会がその推進を担っています。サステナビリティ委員会は、代表取締役社長兼CEOが管掌し、原則年2回開催しています。マテリアリティの特定および重点テーマの設定を行い、各分科会で推進する重点テーマのロードマップの審議や進捗状況のレビューを実施し、その内容を取締役に定期的に報告しています。



### 戦略

サステナビリティ経営の中心戦略として、マテリアリティにおいて決定した重点テーマに取り組んでいます。取り組むべき社会課題を明確にするべく、「ステークホルダーにとっての重要度」と「自社における重要度」の二つの側面からマテリアリティを特定し、重点テーマを設定しました。重点テーマ別分科会を設置し、役員をオーナーとして、各重点テーマにおける戦略の立案・実行を推進しています。

これらの重点テーマに優先的に社内資源を配分することで、経営へのリスクを回避し、イノベーション創出の機会ととらえ、中長期的な成長を実現することを目指しています。



は重点テーマ

## リスク管理

サステナビリティ関連のリスクおよび機会の管理は、各重点テーマの目標達成状況およびロードマップの進捗レビューを行っています。その内容はサステナビリティ委員会で検討を行い、継続的にモニタリングし、取締役会に報告しています。

## 指標及び目標

特定した重点テーマ別に目標（KPI）を設定し、進捗管理を行っています。

マテリアリティ	重点テーマと主な施策	目標（KPI）	進捗
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	食の安全・安心の確保 ・安全・品質に関する予防と監視 ・安心への取り組み	-	-
	健やかな暮らしへの貢献 ・食塩無添加/低塩/減塩商品を拡大 ・たんばく質を多く含む商品を拡大	2031年3月期 ・食塩無添加/低塩/減塩商品(1)の販売金額 200% (2023年3月期比) ・たんばく質の多い商品(2)の販売金額 200% (2023年3月期比)	2025年3月期 ・食塩無添加/低塩/減塩商品の販売金額 120.5% ・たんばく質の多い商品の販売金額 116.0%
	消費者意識の多様化に応じた新たな価値提供 ・フードコミュニケーションの活性化 ・スナックスクール(食育)の深化 ・工場見学の活性化、進化	フードコミュニケーション(3)年間参加人数 10万人以上/年	2025年3月期 参加人数 120,430人/年
農業の持続可能性向上	持続可能な原料生産 国産ばれいしょの安定した品質と調達に向けた、科学的栽培の推進・品種の変革・農業の省力化・産地の分散化	-	-
	自然資本の保全 土壌分析に基づく適正な施肥	2028年3月期 リン酸減肥普及率 80%	2025年3月期 リン酸減肥普及率 30.7%
持続可能なサプライチェーンの共創	環境と人権を尊重した責任ある調達 サプライチェーンアセスメントを通じてエンゲージメントを結び、環境・人権に配慮した調達を推進	-	2025年3月末時点 RSP0認証ラベル付商品 カルビー21品目、ジャパンフリトレー10品目で展開
	環境と人にやさしい物流 ・物流効率化による労働環境の改善 ・温室効果ガス排出量の削減 (Scope 3 カテゴリー4、9)	-	-
地球環境への配慮	カーボンニュートラルの達成 ・Scope 1、2における削減 電力購入先の転換、省エネ活動、工場発電など ・Scope 3における削減 サプライヤーエンゲージメント ばれいしょCO <sub>2</sub> 排出量の見える化 段ボールサイズの変更、配送頻度減、積載率向上	2031年3月期 温室効果ガス総排出量 30%削減 (2019年3月期比)	2024年3月期(4) 温室効果ガス総排出量 3.5%増加 Scope 1: 11.6%削減 Scope 2: 57.3%削減 Scope 3: 16.3%増加

マテリアリティ	重点テーマと主な施策	目標（KPI）	進捗
---------	------------	---------	----

地球環境への配慮	<b>循環型社会の推進</b> ・製品フードロス削減 ・水使用量削減 ・3Rの促進	2031年3月期 ・製品フードロス 30%削減 (2023年3月期比/3ヵ年移動平均値)  2031年3月期 ・水の総使用量 10%削減 (2019年3月期比) ・廃棄物排出量 10%削減 (2019年3月期比)	2025年3月期 ・製品フードロス 6.1%削減 (3ヵ年移動平均値)  2025年3月期 ・水の総使用量 4.5%増加 ・廃棄物排出量 8.0%増加
	<b>プラスチックによる環境負荷の低減</b> ・石油由来プラスチック包材の削減 ・代替原料への転換やリサイクルの促進	2031年3月期 石油由来プラスチック包装の 代替・削減 50% (2019年3月期比)  2051年3月期 環境配慮型素材 100%使用	2025年3月期 石油由来プラスチック包装の 代替・削減 1.0%
	<b>自然資本の保全</b> TNFDのフレームワークに沿ったリスク評価の 実施(マイルストーンの提示)	-	TNFDのフレームワークに基づく情 報開示を2025年秋に予定
	<b>地域コミュニティへの貢献</b> ・社会貢献活動全員参加 ・環境領域の拡大 森林ボランティア活動 海浜・河川保全活動の支援・参加	-	2024年7月 八王子市上川の里活動へ参画
多様性を尊重した全 員活躍の推進	<b>働き方の多様性への対応</b> ・全員活躍 ・多様性理解の教育体系整備 ・1on1ミーティングの推進・定着化	-	-
	<b>ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョ ンの推進</b> ・人財育成の強化 ・働き方改革	2031年3月期 ・女性管理職比率 30%超 ・女性執行役員・本部長比率 30%超 ・男性育児休業取得率 100% ・障がい者雇用率 3.6%超	2025年3月期 ・女性管理職比率 24.8% ・女性執行役員・本部長比率 19.5% ・男性育児休業取得率 100%(5) ・障がい者雇用率 2.80%

(注) 製品フードロス削減はカルビーがいつかスイートポテト(株)を除くカルビー国内グループを対象、その他指標はカルビー(株)を対象

- 1 栄養強調表示の基準値(食品表示基準第7条第1項 別表第12、第13)
- 2 栄養強調表示の基準値(食品表示基準第7条第1項 別表第12、第13)をベースに自社基準で選定した商品が対象
- 3 カルビー・スナックススクール、工場見学、お菓子コンテストなどの食育活動
- 4 2024年3月期の実績。2025年3月期の実績は2025年秋公開予定  
(<https://www.calbee.co.jp/sustainability/materiality.php>)
- 5 育児休業取得者数および育児を目的とした休暇制度の利用者数の合算より算出

各施策およびKPI等の詳細は、カルビーホームページ「サステナビリティサイト」で公開しています。

<https://www.calbee.co.jp/sustainability/materiality.php>

## (2) 気候変動への対応(TCFD提言への取組)

気候変動はカルビーグループの事業の持続的成長に影響を及ぼす重要課題であると認識しています。2020年2月に賛同した気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言を踏まえ、気候変動シナリオ分析に着手し、以下の枠組みで取り組みを進めています。

## ガバナンス

代表取締役社長兼CEOがプロジェクトオーナーとなり、経営企画、サステナビリティ推進担当部門を含めたバリューチェーンに関わるメンバーで、気候変動シナリオの検討を実施しました。検討したシナリオに基づき最重要リスクと機会の特定、ならびにその対応策を策定し、経営委員会の審議を経て、取締役会に報告しています。策定したリスクと機会の対応策については、中長期の経営戦略に反映しています。

## 戦略

気候変動による中長期の事業リスクと機会の特定にあたり、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）やIEA（国際エネルギー機関）などが発表する「世界の平均気温が4℃以上上昇する」4℃シナリオ、「世界の平均気温がパリ協定で合意した2℃未満の上昇に抑える」2℃シナリオの2つのシナリオで、温室効果ガス排出規制による影響と、主要原料（ばれいしょ）の調達と生産を中心に分析し、整理しました。

その結果、2℃シナリオでは災害の激甚化による工場と原料生産地の直接的な被害と、環境意識の高まりによる消費者行動の変化が大きなインパクトになり、4℃シナリオでは災害の激甚化による工場と原料生産地の被害に加え、日照時間不足によるばれいしょ収量の減少の影響が大きいことが分かりました。

これに対して、自社の温室効果ガスの削減を進めるとともに、ばれいしょの品種転換や品種開発、栽培技術の確立、産地の分散化を進めます。また、エシカル消費への対応や、持続可能な原料の探索と商品開発などが機会の創出につながると考えています。今後は、継続的にリスク・機会の見直しや対応策の具体化を進め、中長期の経営戦略に反映させることで、持続可能な社会を実現する企業活動に取り組んでいきます。

## ・移行リスク

リスク項目	事業への影響	影響度 ( 1 )	時期 ( 2 )	リスク対応策	進捗
炭素価格の上昇	炭素税導入により工場の操業や原材料などのコストが増加する	小	中期	再生エネルギーの使用 水素のエネルギー利用	製造拠点のカーボンオフセット電力への切り替え（国内14工場中11工場） 2025年4月「JH2A」へ参画（ 3 ）
消費者の環境意識の高まりによる行動変化	気候変動によって環境に配慮した商品へ消費行動が拡大する	中	中期	環境配慮型商品や認証商品への取組	・国内カルビーグループ工場にて、「RSPO認証パーム油（マスバランス方式）」100%使用。「RSPO認証ラベル」付の商品をカルビー21品目、ジャパンフリトレー10品目で展開（2025年3月末時点） ・FSC認証包材の使用
石油由来プラスチックの使用規制	石油由来原料の規制によって包材価格が上昇する。消費者意識が高まり、バイオプラスチック使用商品の選択が高まる	中	中期	リサイクルの推進 脱石油由来プラスチックへの転換	株式会社アールプラスジャパン（ 4 ）へ参画し、リサイクル原料調達の実証実験を行い、使用済みプラスチックの再資源化を推進 ・一部パッケージフィルムの薄膜化、サイズの縮小 ・一部パッケージフィルムにバイオマスPETを使用 ・食べきりサイズのスタンドバック商品の一部を対象に、チャックのない包装形態へ変更

（注）

- 営業利益 大：50億円以上、中：20～50億円、小：20億円以下
- 中期：2030年頃
- 一般社団法人 水素バリューチェーン推進協議会

サプライチェーン全体を俯瞰し、業界横断的かつオープンな組織として、社会実装プロジェクトの実現を通じ、早期に水素社会を構築することを目的とした団体

4 プラスチック起因の課題解決に向け、アネロテック社（Anellotech Inc.）と低環境負荷で効率的なプラスチック再資源化の技術開発を進め、回収プラスチックの選別処理企業、モノマー・ポリマー・包装容器製造企業、商社や飲料・食品メーカー等連携して、技術の実用化に取り組んでいる共同出資会社



・物理的リスク

リスク項目	事業への影響	影響度 ( 1 )	時期 ( 2 )	リスク対応策	進捗
平均気温の上昇による原材料育成影響	気温上昇によってばれいしょの比重の低下が発生する	小	中期	ばれいしょの品種の転換・開発	気候変動に対応する耐暑性、晩成型品種および病害抵抗性に対応するための新品種の開発
				栽培技術の確立	・土壌水分状態に合わせたイリゲーション（かん水）の実施 ・土壌状態に応じた適正施肥の推進
降水・気温パターンの変化	降水・気象パターンが変化することで、日照時間が減少し、ばれいしょの生育不良や収量の低下が発生する	大	中期	産地の分散化	道央・東北・九州北部の産地を拡大
				海外産ばれいしょの輸入ルートの確保	北米地域の拡大
異常気象の続発化（豪雨、台風、洪水など）	暴風雨などにより収穫時期のばれいしょ圃場の被害が拡大、工場の被災や物流寸断が長期化することで、調達・生産・供給量が減少する	大	短期	異常気象を想定したオールハザード型BCPの策定	国内生産拠点にてBCM活動を展開し、レジリエンス認証を取得
				主要商品の生産拠点の分散化	物流効率等も考慮し、商品群の特性に応じた生産拠点の検討
				ハザードマップに基づく工場建設	生産拠点の水没リスクの確認を実施。新設で水没リスクのある用地については想定浸水深以上の嵩上げを実施
				海外グループ工場からの供給	・2018年～「Honey Butter Chip」輸入（韓国）

（注）

- 1 営業利益 大：50億円以上、中：20～50億円、小：20億円以下  
2 短期：2024年、中期：2030年頃

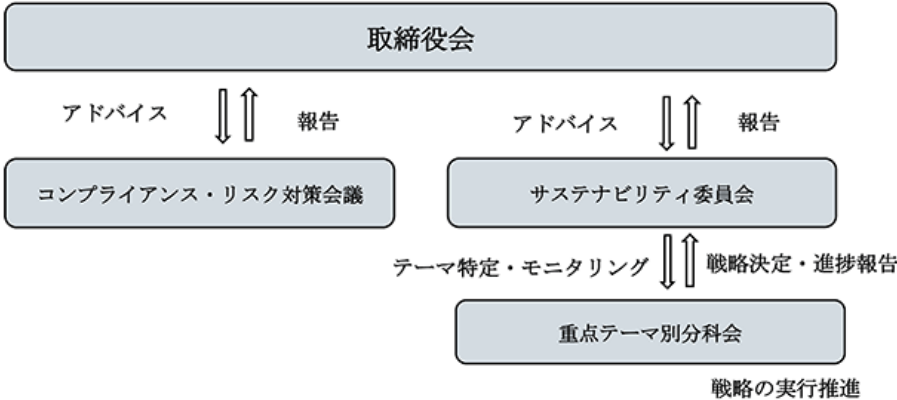
・機会

機会項目	進捗
エシカル消費に対応した商品開発	・RSPO認証パーム油やFSC認証紙を使用した商品の発売 ・ポテトチップスのパッケージサイズ変更や「miino」のケースサイズ縮小により、輸送効率を向上させ、CO <sub>2</sub> の排出量を削減
環境配慮型素材を使用した包装容器への転換	・プラスチック使用量の削減としてバイオマスPET、バイオマスインキの使用 ・段ボールやカートンにおけるFSC認証紙の使用
気候変動に対応したばれいしょの品種開発と転換	気候変動に対応する耐暑性、晩成型品種および病害抵抗性に対応するための新品種の開発
農業の省人化による原料調達確保・拡大	・コントラクター事業の推進 ・多畦ハーベスターの導入運用を促進し、作業時間を削減 ・ばれいしょ輸送および受入れ体制を強化
持続可能な原料の探索と商品開発	・ホクレン農業協同組合連合会と北海道農産物の振興に向けた連携協定 北海道産ばれいしょの安定調達体制の構築 北海道産ばれいしょを中心とした新商品開発ならびに販売促進 さつまいも、豆などの農産物を用いた新たな「食領域」の共同開発など ・しれとこ斜里農業協同組合とばれいしょの安定調達に向けた連携
長期保存が可能な食品の開発	ポテトチップス、じゃがりこ、フルグラ等の賞味期限延長

リスク管理

気候変動は当社の掲げる各マテリアリティと密接な関連がある課題も多いため、それぞれマテリアリティの重点テーマ内で取り組みを進めています。サステナビリティ委員会が当リスクおよび機会の管理を行い、継続的にモニタリングし、取締役会に報告しています。

また、気候変動により高まる風水害等の自然災害リスクの管理・対策は、「オールハザード型BCP（事業継続計画）」を推進し、レジリエンスの高い事業体制を確保することで行っています。本件に関しては代表取締役社長兼CEOが議長であるコンプライアンス・リスク対策会議が担い、決定した重要なリスクの内容と対策を必要に応じて取締役会に報告します。



指標と目標

温室効果ガスの排出抑制に向けて、2031年3月期までに温室効果ガス排出量を30%削減（2019年3月期比）することを目指します。さらに、2051年3月期にはScope 1、2で温室効果ガス排出量の実質ゼロを目指します。

2024年3月期は、Scope 1、2、3の実績合計は3.5%増加（2019年3月期比）し、Scope 1は11.6%削減、Scope 2は57.3%削減、Scope 3は16.3%増加となりました。

（単位：千t-CO<sub>2</sub>）

項目	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
Scope 1 & 2 実績	171.0	168.3	156.7	133.7	124.0	121.3
Scope 1 実績	105.6	102.5	102.6	102.0	98.6	93.3
Scope 2 実績	65.4	65.8	54.1	31.7	25.4	27.9
Scope 3 実績	435.4	449.7	461.2	449.6	499.4	506.5

（注）

- 1 本指標と目標は、カルビー国内製造拠点を対象。
- 2 温室効果ガス排出量（Scope 1、2、3）の実績については、一般社団法人日本能率協会による第三者の保証を受けています。  
詳細はこちらを参照ください。（[https://www.calbee.co.jp/sustainability/esg-data/pdf/Jpn\\_20240726.pdf](https://www.calbee.co.jp/sustainability/esg-data/pdf/Jpn_20240726.pdf)）
- 3 2025年3月期の実績は2025年秋公開予定（<https://www.calbee.co.jp/sustainability/materiality.php>）

### （３）人的資本に関する考え方および取り組み

人財はカルビーグループの競争優位性、企業価値向上、持続的な成長の源泉です。人的資本を経営基盤と位置づけ、人財への積極的な投資、働く環境の整備、企業風土の醸成等、取り組みを強化・継続してまいります。

#### 人財ビジョン

カルビーグループは、2030ビジョンの実現に向けて、「全員活躍」を人的資本に関する最上位方針としています。カルビーグループにとっての全員活躍の定義は、「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、幸せと誇りを感じる」ことです。未利用な食糧資源を活かした商品づくりを通じて人々の健やかな暮らしに役立ちたいという創業の精神は今も受け継がれており、原料から消費者に近い店舗まで含めた「10プロセス」をバリューチェーンと捉えることで、企業価値を高めてきました。おいしさと楽しさを世界中の人々にお届けするためには、「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」のそれぞれが尊い人財です。カルビーグループの企業理念・ビジョンに共感した多様な人財がお互いを尊重し、感謝しあい、切磋琢磨しながら、自らも組織も成長し続け、人々の健やかな暮らしに貢献し続けることを目指しています。

#### イ．人財育成方針（３つの方針）

##### （a）経営・グローバル・DX人財育成を強化する

未来のカルビーをリードする人財育成に経営がコミットし、計画的・意図的なOJT/OFF-JTを通して、持続可能な人財基盤を構築します。

##### （b）社員１人ひとりの成長とキャリア自律を支援する

挑戦機会を提供し、成長を支援すると共に、主体的・能動的にキャリアを切り拓いていくことを支援します。また日常業務では得られない気づきや視野拡大の機会を強化します。

##### （c）お互いに成長しあえる組織風土を醸成する

育成責任をもつ役職者の人財・組織開発力の向上を支援します。価値創造のために、立場に関係なく意見を出し合い、お互いの強みを発揮できるような心理的安全な土壌のある職場風土を創ります。

#### ロ．社内環境整備に関する方針

社員一人ひとりが、自ら効率的に生産性高く働くことを目指し、性別のみならず、属性、個々の価値観などの垣根を越えた多様なすべての社員が、健康で安心して仕事に取り組むため社内環境の整備に取り組みます。

##### （a）安全・安心な職場づくり

社員が安全かつ快適に業務を遂行できる環境および要員体制を整備するとともに、チーム内・組織間のコミュニケーションの活性化と良質化を図ります。

##### （b）多様で柔軟な働き方の推進

社員を取り巻く個々の事情やライフスタイルの多様化に合わせて、柔軟に働き方を選択でき、また休暇が取得しやすい環境を整備、推進します。

##### （c）健やかな心と体づくりの推進

社員が自身の健康に関心を持ち、健康維持・増進に向けて主体的に取り組むことをめざし、健康リテラシーを高める施策を実施するとともに、医療職が積極的にかかわり、専門的支援を行います。

#### 人的資本における現在地と課題

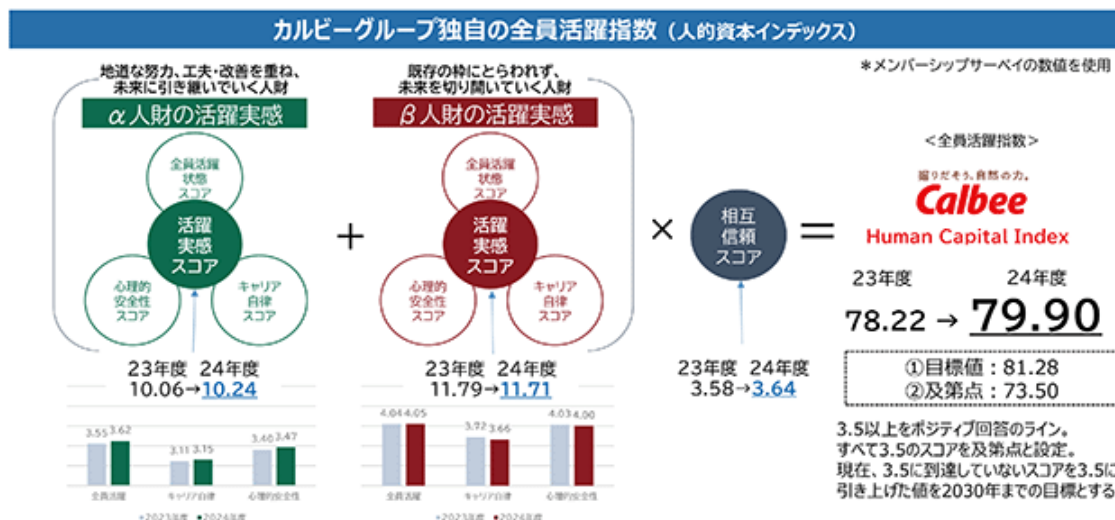
2030ビジョンの実現およびサステナビリティ経営の実現に向けて、組織・人事における課題と打ち手の検討および人財戦略の構築を進めています。

#### イ．当社独自の全員活躍指数（人的資本インデックス）

カルビーグループの人的資本経営による企業価値への影響を定量的に評価するため、当社独自の人的資本インデックスを開発しました。カルビーグループの持続的な成長を実現するためには、国内コア事業中心の「人財（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、海外事業や新規事業中心の「人財（既存の枠にとらわれず、未来を切り開いていく人財）」の双方がそれぞれ活躍し、お互いを尊重し、協働することが必要です。

人的資本インデックスは、上述それぞれの人財の「全員活躍状態」「心理的安全性」「キャリア自律」の各スコアの合算値（活躍実感スコア）に、人財と人財の相乗効果を高める「相互信頼スコア」を掛け合わせたもので

す。



## ロ．メンバーシップサーベイの結果から見える課題

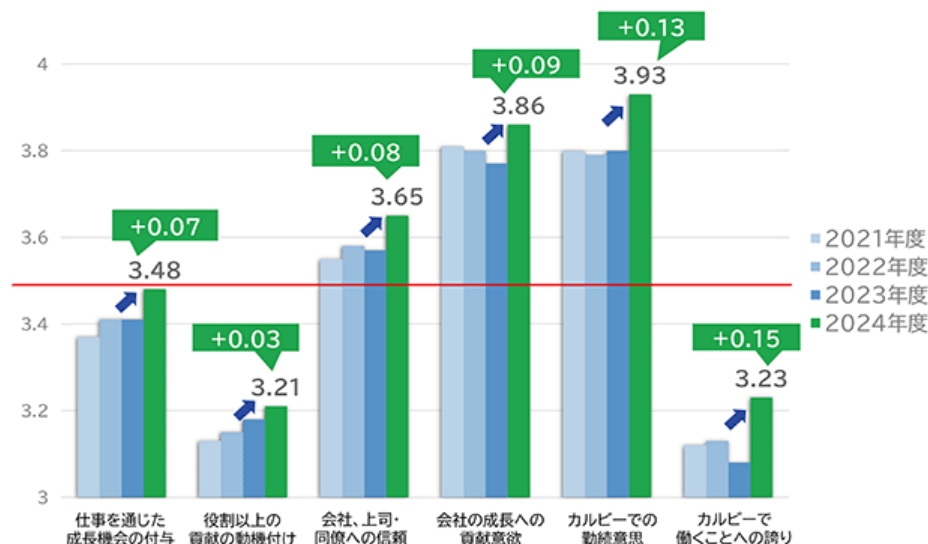
2019年3月期より「カルビーグループメンバーシップサーベイ」を実施し、各組織のエンゲージメントの状態を把握しています。役職者同士の対話を通して組織ごとの課題を捉え、改善に向けた具体的な施策を実施しています。

メンバーシップサーベイにおいて、以下の項目をコア6項目として課題分析をしています。

「仕事を通じた成長機会の付与」「役割以上の貢献の動機づけ」「会社、上司・同僚への信頼」「会社の成長への貢献意欲」「カルビーでの勤続意思」「カルビーで働くことへの誇り」

・エンゲージメントサーベイの結果、全6項目が大きく上昇した要因として、全56回にわたる車座ミーティングを通じて、経営と社員が直接対話を行い、経営方針の理解と共感が深まったこと、次に、製販一体の組織体制へと変更したことにより事業の運営効率が向上したこと、そして、各職場における風土改善活動への積極的な取り組みが寄与したこと、の3点が挙げられます。

・「カルビーで働くことへの誇り」は上昇しましたが、スコアが低位であることを踏まえ、経営方針、企業理念の浸透およびDNAの継承を強化し、引き上げを図っていきます。



「1：ほとんどあてはまらない」～「5：非常にあてはまる」の5点満点の回答スコアの平均値

## 八．経営との対話で見えてきた課題

役付役員全員が参加する月1回の「人財育成会議」においては、人事戦略および次世代リーダーのサクセッションプランをテーマとして対話を重ねています。対話の中で「将来の企業価値向上を妨げる可能性のある課題」というテーマから「安定・安住マインドからの脱却」「自らの枠を超え、自ら踏み出す従業員の増加」「企業価値を高めるコア人財の充足」の3点を重要課題と特定しました。

### (a) 安定・安住マインドからの脱却

過去の成功体験に捉われ、失敗を恐れ、リスクテイクを避ける傾向があり、新しい発想や価値が生まれにくいという課題があります。人財の流動性が乏しいことに加え、年功的な評価・報酬制度により、現状を変えなくても一定の昇給が保証されることも、現状に甘んじやすい体質の一因です。

### (b) 自らの枠を超え、自ら踏み出す従業員の増加

過去の経験や自らの枠組に囚われずに発想することは、組織を超えた連携や個人の創造性向上に繋がります。コンフォートゾーンを抜け出す社員を増やすために、キャリア自律や成長を促すマネジメント力、反対意見や新しい発想が受け入れられる心理的安全な職場風土、社内外を含めて組織の外に目を向ける機会の提供が不可欠です。

### (c) 企業価値を高めるコア人財の充足

未来に向けて必要なポジションおよびそれをリードする人財の質と量を明らかにし、意図的・計画的に人財の獲得・育成を進めることは将来の価値創造に向けて、重要な課題と捉えています。

## 人的資本を通じた価値創造ストーリー

上述の重要課題を踏まえ、カルビーグループは、人的資本経営を通じて、「共創による新しい価値創造」「貢献意欲・成長実感の向上」、そして「継続的に成長する強い企業・経営」の実現に向けて、変革を進めると共に、土台の強化に取り組みます。



施策方針は下記の通りです。

#### < 変革を進める施策 >

##### ・失敗を恐れず、誰もが挑戦できる組織風土

多様な経験・考え方を持つ社員を増やし、活かす上で心理的安全性の高い職場づくり、その中でも特に「新奇歓迎」の風土の醸成が社員の挑戦を後押しする重要なポイントです。

##### ・多様な貢献と成長を促す人事制度

従来の評価制度では、結果のみにフォーカスがあたり、プロセスやチームワークを促しにくい仕組みであったことを踏まえ、評価制度を含めた人事制度を改定することで、多様な貢献と成長を促します。

##### ・個の可能性を広げるキャリア自律

社員一人ひとりに対し、主体的にキャリアを掴み、自己成長する意欲と行動を促します。キャリア自律が進むこ

とで挑戦が生まれる土壌が醸成され、働きがいも大きく高まると考えています。

- ・ 未来を創るコア人財の採用・育成

将来の経営を担う経営人財、デジタル技術を活用して価値創造ができるDX人財、カルビーのDNAと知見を活かして海外で活躍できるグローバル人財、これらの戦略人財の育成が重要です。

<土台を強める施策>

- ・ 多様性を尊重したDE&I経営の推進

多様な人財が自分らしさを活かし、社会や顧客に価値を生み出すDE&I経営を目指します。女性活躍推進はさることながら、外国籍、障害者などの従業員がより働きやすい環境づくりを強化します。

- ・ カルビーの理念浸透 DNAの伝承

社内外の環境変化、事業の変革が進む中、創業者の理念やカルビーのDNAを継承することは重要です。カルビーらしさを大事にしつつ、持続的な成長を実現してまいります。

- ・ 健やかな心と体づくりの推進

「人々の健やかな暮らしに貢献する」という企業理念を掲げる企業として、社員の健やかな心と体づくりをこれまでも、これからも大切に、働きやすく安全・安心な職場づくりを推進していきます。



施策方針における指標/目標および取り組み内容について

施策方針	指標/目標（2025年3月期実績）	取り組み内容（2025年3月期実績）
失敗を恐れず、誰もが挑戦できる組織風土	メンバーシップサーベイ：心理的安全性 3.50（3.54）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員と経営層と直接対話する「車座ミーティング」の実施（56回実施、参加人数約3,500人）</li> <li>・Innovation &amp; Beyond Festaの実施の（社員からの新規事業・新規プロセスの提案制度の実施）（応募件数84件）</li> <li>・心理的安全性の定着推進</li> <li>・メンバーシップサーベイワークショップでの取り組み</li> </ul>
多様な貢献と成長を促す人事制度	メンバーシップサーベイ：全員活躍状態 3.50（3.67）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事ポリシーの策定と制度改定検討</li> </ul>
個の可能性を広げるキャリア自律	メンバーシップサーベイ：キャリア自律 3.50（3.22） 選択型育成プログラムの受講者数 1,000人（1,095人）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「キャリア探究ノート」による上司との対話の奨励</li> <li>・キャリアエール（社内公募）の実施（ポジション53件、エントリー数26人）</li> <li>・ビジネスリテラシー獲得のための育成プログラム実施</li> <li>・社外への人財交流（社外出向）</li> <li>・副業促進・社外副業人財活用</li> </ul>
未来を創るコア人財の採用・育成	重要戦略ポジション候補者の充足度 300%（191%） グローバルでの貢献意欲のある社員率 30%（23%） DXアカデミーのべ受講者数 1,800人（2,122人）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成会議によるサクセッションプランの策定・推進</li> <li>・次世代リーダーの育成体系の構築およびプログラム実施</li> <li>・グローバルタレントマネジメントの構築</li> <li>・グローバル人財交流の促進</li> <li>・DXアカデミーの運営</li> </ul>
多様性を尊重したDE&I経営の推進	女性管理職比率 30%超（24.8%） 障がい者雇用率 3.6%（2.8%） シニアエキスパート・マイスター率（1） 15%（9.4%）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性リーダーシッププログラムの実施</li> <li>・特例子会社の新工場での事業所開設（職域拡大）</li> <li>・シニア制度の改定（現役世代と同水準の報酬/65歳の雇用上限年齢を超えて雇用継続可能とする）</li> </ul>
カルビーの理念浸透 DNAの伝承	指標/目標は検討中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・馬鈴薯研修への取り組み</li> <li>・A・A・O活動（「安全・安心・美味しい」の品質向上活動）</li> <li>・新入社員/中途社員入社研修での理念浸透</li> </ul>
健やかな心と体づくりの推進	平均有給休暇取得率 80%（84.9%） 所定外労働時間 15時間/月（16.9時間/月（2）） 健康診断受診率 100%（100%）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有給休暇取得状況の月次確認と取得計画の策定</li> <li>・健康診断、人間ドックの受診勧奨</li> <li>・体調不良者、休復職者の早期発見・対応と継続的な医療職による面談を実施</li> </ul>

（注）女性管理職比率、障がい者雇用率の目標達成年度を2031年3月期とする

（注）選択型育成プログラム受講者数はカルビー国内グループを対象、その他指標は提出会社を対象

1 定年（60歳）後再雇用社員のうち、高い専門性等を評価し、現役世代の同水準の報酬で雇用する社員の割合

2 対象は年俸者を除く社員

### 3 【事業等のリスク】

当社グループの戦略・事業その他を遂行する上でのリスクについて、経営者が投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると認識している主な事項を以下に記載しています。また、以下に記載したリスクは当社グループのすべてのリスクを網羅したものではなく、これ以外のリスクも存在し、投資家の判断に影響を及ぼす可能性があります。なお、以下の記載内容および将来に関する事項は当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

当社グループでは、「内部統制システムの整備に関する基本方針」を踏まえ、コンプライアンス・リスク管理体制を構築しており、コンプライアンス・リスク対策会議が対応策を検討・決定し、その進捗について管理します。さらにリスク発生の可能性が高まった場合、あるいはリスクが具現化した場合には、必要に応じて緊急対策本部を設置し、リスクの低減を図っていきます。しかしながら、リスクが顕在化した場合には、当社グループの経営成績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### (1) 製品の安全性に関するリスク

安全で安心な製品を提供することは、当社グループにとって最も重要な社会的責任であり、お客様との信頼関係を築くためにも不断の努力を続けてまいります。万一、不測の事態により、お客様の健康を脅かす可能性が生じた場合は、お客様の安全を最優先に考え、迅速に対応いたします。

当社グループでは、製品のリスクを回避するための規格設計の審査と、原材料調達プロセス及び製品の生産プロセスの監査を行い、規格どおりの製品が実現できているかどうか、製品の品質検査を行う形で品質保証体制を築いています。また、原材料の調達・生産・物流・製品流通・店頭・お客様までのサプライチェーン全体でトレーサビリティを実現しています。お客様からのご指摘低減に向けて、お客様の声に耳を傾け、内容を分析し、サプライチェーン全体での改善を図っています。

しかしながら、品質に問題が万一生じて、製品の安全性に疑義が持たれた場合には、製品の回収や販売の中止を余儀なくされ、お客様からの信頼を失う可能性や、経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### (2) 製品開発に関するリスク

当社グループでは、2030ビジョン「Next Calbee & Beyond」を掲げ、当社グループの成長をリードするものづくりとして、自然素材のもつ栄養やおいしさを最大限活かし、ユニークで価値ある製品を国内外へ提供するための研究開発活動を行っております。一方で、お客様の嗜好の多様性・健康志向の高まり・環境問題等、当社グループを取り巻く状況は大きく変化しております。このような市場の変化に迅速に対応し、おいしさの追求、そして付加価値の高い製品や健康を意識した製品を開発することが、今後の事業拡大にとって重要な課題となっています。このため当社グループでは、新商品の開発・既存ブランドのリニューアル・品質改善・コストリダクション・基礎研究の分野で研究開発活動を毎期計画的に実施しております。

しかしながら、お客様や取引先のニーズに適切に対応できず、適時に製品開発ができなかった場合は、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### (3) 原材料や資材の調達リスク

ばれいしょの調達リスク(天候不順とばれいしょ生産農家の減少)

当社グループの主な製品はばれいしょを主たる原料としたポテトチップス、「じゃがりこ」等ポテト系スナックとなります。国産ばれいしょの品質・数量・価格における安定した調達を実現するために、契約栽培による調達体制の構築と、産地の分散化を図っています。また、国内のばれいしょ生産者の減少を見据え、栽培・収穫のサポートや省人化支援等も行っています。日本においては植物防疫法によりばれいしょは原則輸入が認められておりませんが、国産ばれいしょが不足する事態に備え、輸入ばれいしょを取り扱うことができる工場設備を整備しています。

しかしながら、作況等によっては、ばれいしょの量の確保ができず、販売機会を失う恐れや、緊急調達によるコスト増加等により、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

ばれいしょの調達リスク(ジャガイモシストセンチュウの拡大)

ジャガイモシストセンチュウは、土中に生息するセンチュウの一種で、植物防疫法の重要病害虫に指定されており、その発生圃場では種ばれいしょの生産を行うことができません。そのため、ジャガイモシストセンチュウ拡大防止対策として、ばれいしょの抵抗性品種への転換を進める必要があります。

当社グループでは、ばれいしょ品種構成改革プロジェクトを設立し、お客様の満足する製品品質を実現しながら、ばれいしょ品種構成を改革し、センチュウ抵抗性品種比率を2025年に50%、2030年には100%にすることを目指してきま



した。

しかしながら、センチュウ抵抗性品種の普及が確実にってから非抵抗性品種の調達量削減を行う必要があるため、センチュウ抵抗性品種率100%達成の目標年を2030年から2035年に変更します。

なお、アクリルアミド・カラー等の品質条件を満たす新品種開発が進まない、あるいは新品種の産地全体への普及が進まない、ジャガイモシストセンチュウが想定以上の速度で拡大する等のリスクがあります。これらのリスクが顕在化し、センチュウ抵抗性品種への転換が遅れた場合には、種ばれいしょが調達できず、ばれいしょ収量の減少や、ばれいしょ加工製品の品質低下により、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### その他の原材料や資材の調達リスク

当社グループ製品に使用される海外からの輸入原料や資材については、災害や地政学的リスク等、あらゆる調達リスクを考慮し、調達先の複数化・分散化や適正在庫の強化等により、調達の安定化に努めております。

しかしながら、想定を超える原材料・資材価格のさらなる高騰や、輸入先・輸入ルートの変更等による調達価格の上昇が生じた場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### (4) 国内の製品供給が滞るリスク

運送・物流業界の「2024年問題」に代表されますように、国内の物流環境は、少子高齢化による労働人口減少や、ECの拡大による宅配便増加の影響、物流業界特有の長時間労働もあり、輸配送車両の不足が懸念されます。当社グループは、輸配送車両の安定的確保のため、自動化とAI活用のサプライチェーン・マネジメント改革による待機時間の減少・配送頻度の減少・納品先の集約・パレット輸送の促進等、「ホワイト物流活動」を推進し、ドライバーに選ばれる物流を目指しております。また気候変動による原材料収量の過不足や販売の急な増減等の変化・変動に対し、全社最適かつスピーディーな意思決定を図ることができるよう、バリューチェーン最適化システムおよびプロセス構築に取り組んでおります。

しかしながら、将来において適切な費用で輸配送車両を確保できない場合や想定以上に輸配送費等が上昇する場合、またバリューチェーン最適化に向けた打ち手に遅れが生じた場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### (5) 情報セキュリティに関するリスク

コンピュータシステムやネットワークに悪意を持った攻撃者が不正に侵入し、情報セキュリティインシデントが発生した場合に、当社グループは、CSIRT(Computer Security Incident Response Team)を中心としたインシデント対応体制を整備しております。また機密情報の紛失・誤用・改ざん等を防止するため、システムを含め情報管理に対して適切なセキュリティ対策を実施しています。

しかしながら、サイバーテロ・コンピューターウイルスの感染・不正アクセスによる情報の消失・データの改ざん・個人情報や会社の機密情報の漏洩・停電・災害・ソフトウェアや機器の欠陥等が生じた場合、情報システムの停止および生産・物流業務の混乱等により、当社グループの経営成績及び財政状態、並びに社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

#### (6) グローバル人材確保に関するリスク

当社グループでは、事業を支える基盤として、中長期的な視点で人材への投資を強化し、持続的に利益成長できる企業への変革を図っております。とくに成長戦略「Change 2025」の重点方針の一つである海外事業の拡大を下支えする人材を確保すべく、採用・配置・育成・評価を仕組み化した「グローバルタレントマネジメント」を推進しております。

しかしながら、雇用情勢の変化によりグローバル人材を著しく採用できない場合、またグローバル人材育成に著しく遅れが生じた場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### (7) コンプライアンスに関するリスク

当社グループは、国内では食品衛生法・景品表示法・計量法・不正競争防止法・植物防疫及び消費者安全法等、さまざまな法的規制の適用を受けています。また事業を展開する各国においては、当該国の法的規制の適用を受けております。当社グループは企業理念を踏まえ、社会の価値観・倫理・法令・社会に対する責任に基づく行動原理として「カルビーグループ行動規範」を定め、国内または事業を展開する各国において、階層別研修等の啓発活動を通じて、倫理・社会規範、法令及び社内諸規則等を遵守するようコンプライアンスを推進し、法令違反や社会規範に反した行為等の発生可能性を低減するよう努めています。

しかしながら、法令等が改正される、または予期し得ない法律・規制等が新たに導入される等の理由による法令違反

や社会規範に反した行動により、法令による処罰や許認可の取り消し、訴訟の提起や、お客様をはじめとしたステークホルダーからの信頼を失うことで、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### (8) 知的財産権に関するリスク

当社グループでは専門部署を設置し、各種知的財産権の保護・管理を徹底すると同時に、第三者の保有する権利を侵害しないように努めております。

しかしながら、当社グループの知的財産権を第三者によって不正に利用される場合、また当社が第三者により知的財産権侵害の追及を受ける場合等には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を与える可能性があります。

#### (9) 海外進出先国の地政学的リスク

当社グループは海外のさまざまな国・地域で事業を展開しています。進出した国・地域において、想定される紛争・デカップリング・パンデミック等、地政学的リスクへの対応策を事前に検討・実施することで、リスク回避を行っております。

しかしながら、これらリスクが想定以上に長期化・拡大し、供給難が発生した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### (10) 気候変動によるリスク

国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)においてパリ協定が採択され、各国で批准されたのを機に、気候変動や地球温暖化の原因とされる温室効果ガス削減の取り組みが世界的に進められています。当社グループは温室効果ガス排出量を2031年3月期までに総排出量30%削減(2019年3月期比)、さらに2050年には排出量実質ゼロ(Scope 1、2対象)を目指し、更なる省エネルギー化と再生エネルギーの活用等に取り組めます。

当社は2020年2月から気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同し、気候変動シナリオ分析を実施しました。分析の結果、災害の激甚化による工場と原料産地の直接的な被害、環境意識の高まりによる消費者の行動変容、ならびに日照時間不足によるばれいしょ収量の減少の影響が大きいことが分かりました。これに対して、温室効果ガスの削減に努めるとともに、ばれいしょの品種転換や品種開発、産地の分散化を進めます。また、エシカル消費への対応や、持続可能な原料の製品開発などが、機会の創出につながると考えています。

しかしながら、温室効果ガス削減の取り組み進捗次第では、炭素税が導入された場合、事業活動に大きな影響を及ぼす可能性があります。また、消費者の購買行動が変化する可能性、ばれいしょの品質が悪化する可能性、台風や豪雨などによる生産設備の被害の甚大化・操業停止、サプライチェーンの寸断等が発生する等の可能性があります。当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

Scope 1は、自社(工場・オフィス・車など)での燃料の使用によるCO<sub>2</sub>の直接排出、Scope 2は、自社が購入した電気・熱・蒸気の使用によるCO<sub>2</sub>の間接排出を指します。

#### (11) 自然災害やパンデミックのリスク

当社グループでは、大規模地震・風水害等の自然災害リスクの軽減を図るため、生産拠点や原材料等調達業者の分散化や複数購買を進めております。また自然災害だけでなく、感染症の拡大等が複合的に発生した事態を想定した「オールハザード型BCP(事業継続計画)」を推進し、重要製品の早期供給再開等、レジリエンスの高い事業体制の確保に努めております。2025年3月期におきましては、内閣官房が推奨する国土強靱化貢献団体認証「レジリエンス認証(事業継続および社会貢献)」を、カルビー全工場(新工場のせとうち広島を除く)が取得いたしました。

しかしながら、災害によってサプライチェーン寸断が長期化し、取引先に対して製品を供給できない場合、機械設備・施設の復旧長期化や多額の費用が発生した場合、原材料価格のさらなる高騰や原材料確保の困難が想定以上に生じた場合、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### (12) 大株主との関係

当連結会計年度末時点において、PepsiCo, Inc.(以下、「PepsiCo」という)はその100%子会社Frito-Lay Global Investments B.V.(以下、「FLGI」という)を通じて当社株式の21.41%を保有しており、当社はPepsiCoの持分法適用関連会社であります。当社株式を直接保有するFLGIはPepsiCoの100%子会社であるため、当社普通株式の議決権等に関する実質的な判断については、PepsiCoが行っております。なお、PepsiCoは、世界最大規模の食品飲料メーカーのひとつであり、米国NASDAQに株式を上場しております。

また当社と同業であるスナック菓子事業については、同社の子会社であるFrito-Lay North America, Inc.を中心とし

たグループ各社でグローバル展開をしております。

当社、PepsiCoおよびFLGIは、当社およびPepsiCo両社の経営能力を組み合わせ、シナジー効果を発揮することが、両社の継続的な成長に必要なとの理解から、2009年7月9日に戦略的提携契約（以下「本契約」という）を締結しました。PepsiCoとのパートナーシップを強固なものとするため、PepsiCoの100%子会社であるFLGIに対して第三者割当増資を実施し、あわせてPepsiCoの子会社ジャパンフリトレ（株）の株式を2009年7月に100%を取得いたしました。

なお、本契約において、PepsiCoは日本国内においてセイボリー・スナック菓子事業を営まない旨の合意がなされていることから当社と競合関係にはなりえず、また海外での事業展開については何ら制約を受けていないことから、当社の経営判断や事業拡張の制約にならないものと認識しております。

当社は、PepsiCoとの戦略的提携関係を維持し、企業価値の向上に努める所存ではありますが、将来においてPepsiCoの経営方針や事業戦略の変更が生じた場合、当社は提携によるシナジー効果を発揮できない可能性があります。また、何らかの要因により本契約が解消された場合には、日本国内においてPepsiCoグループと競合関係が生じる可能性があります。また、将来において、PepsiCoもしくは当社の経営方針や事業戦略の変更が生じた場合あるいは経営環境の変化等により、PepsiCoの当社に対する持ち株比率が変更される可能性があります。

#### 4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における当社グループ（当社、連結子会社及び持分法適用会社）の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下、「経営成績等」という。）の状況の概要並びに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

##### （１）経営成績の分析

当連結会計年度における世界経済は、国家間の対立や紛争による地政学リスクの継続、各国の金融政策の変更および政権交代等から先行きを見極めにくい状況が続く一方、欧米のインフレ鎮静化や中国の景気低迷にも歯止めがかかったこと等から、後半にかけて徐々に回復が見られました。日本経済は、物価上昇が続く中、企業の設備投資の増加、個人消費の緩やかな復調に加え、訪日外国人旅行者の増加に伴うインバウンド需要の増加等から、回復基調で推移しました。また、当社グループを取り巻く社会課題に関しては、温暖化等の地球環境の変化による資源獲得競争の激化が進む中、サプライチェーンにおける環境負荷や人権への配慮がより強く求められています。このような事業環境のもと、当社グループは「2030ビジョン・成長戦略」に基づく次なる成長に向けた事業構造改革を推進しました。

国内コア事業では、消費者のニーズの変化に合わせたメリハリのある製品展開やファンマーケティングの強化、加えてDXを活用しデータドリブンでの収益改善活動を進めました。2025年１月には、優れた環境性能、生産性向上、ならびに作業環境改善を実現する最新鋭マザー工場として「せとうち広島工場」が操業を開始しました。海外事業では、国内で培われた専門性をもつ人財の登用や、資金・設備等を成長領域に積極的に配分することにより、地域ごとのポートフォリオ構造が強化され、持続的な成長基盤の構築につながっています。また、新規領域である食と健康事業においては、パーソナルフードプログラム「Body Granola」の認知拡大に努めました。ばれいしょの安定調達に向けたしれとこ斜里農業協同組合との連携では、合わせてアグリビジネスの一つとなる冷食事業への本格参入に取り組むことを決定しました。

当社グループでは、更なるサステナビリティ経営推進のため、マテリアリティを特定し気候変動対策や生物多様性の保全および人権の尊重に取り組んでいます。2026年３月期のTNFD開示を目指し、当連結会計年度にビジネスと自然の接点における依存とインパクトを把握しリスクや機会を明確にしました。また、農業の持続可能性向上のため、ばれいしょ栽培において適正な施肥でリン酸減肥に取り組むことは、自然資本の保全と気候変動への対策にもつながります。GHG排出量削減の取り組みでは、ばれいしょの契約生産者にヒアリングを行い、削減の着眼点となる「見える化」を農林水産省と協働して推進しました。なお、スコープ１、２においては、当社グループ全体で削減への取り組みを推進し、全海外拠点における2024年実績のGHG排出量算定を完了しました。

当連結会計年度の売上高は、322,564百万円（前連結会計年度比6.4%増）となりました。国内事業は、価格・規格改定効果に加え、継続的なマーケティングによるブランド価値向上、営業活動による着実な需要の獲得および土産用製品の需要増から、増収となりました。海外事業は中華圏の不調は続きましたが、欧米、インドネシア等の各地域の売上高が伸長し、増収となりました。

営業利益は、29,066百万円（前連結会計年度比6.5%増）となり、売上高営業利益率は前連結会計年度並みの9.0%となりました。国内事業において、年度を通じ原材料価格の上昇は継続しましたが、これを価格・規格改定により相殺し、販売数量の伸長により増益となりました。また、経常利益は、営業外費用に為替差損が計上されたことから、29,844百万円（前連結会計年度比4.2%減）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、税制優遇の適用等から20,874百万円（前連結会計年度比5.0%増）となりました。

事業別売上高は以下のとおりです。

		2024年 3 月期	2025年 3 月期	
		金額 ( 百万円 )	金額 ( 百万円 )	伸び率 ( % )
国内食品製造販売事業		229,887	243,202	+ 5.8
	国内スナック菓子	214,642	225,398	+ 5.0
	国内シリアル食品	26,194	29,417	+ 12.3
	国内その他	15,565	16,869	+ 8.4
	リベート等控除	26,515	28,483	-
海外食品製造販売事業		73,140	79,362	+ 8.5
食品製造販売事業 計		303,027	322,564	+ 6.4

\* 「国内スナック菓子」「国内シリアル食品」「国内その他」の売上高はリベート等控除前の金額を記載しています。

(食品製造販売事業)

食品製造販売事業は、国内事業、海外事業ともに前連結会計年度比で増収となりました。

(国内食品製造販売事業)

・国内スナック菓子

国内スナック菓子は、前連結会計年度比で増収となりました。

国内スナック菓子の製品別売上高は以下のとおりです。

	2024年 3 月期	2025年 3 月期	
	金額 ( 百万円 )	金額 ( 百万円 )	伸び率 ( % )
ポテトチップス	98,274	102,818	+ 4.6
じゃがりこ	45,353	48,282	+ 6.5
その他スナック	71,014	74,297	+ 4.6
国内スナック菓子 計	214,642	225,398	+ 5.0

\*製品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。

- ・ポテトチップスは、2024年北海道産ばれいしょの十分な収穫量を背景に、「うすしお味」等の定番品や「堅あげポテト」を中心とした販売が増加し、前連結会計年度に比べ増収となりました。従来製品をサブブランドとしてリニューアルした「ポテトチップスザ厚切り」や「ポテトチップス超薄切り」も貢献しました。
- ・じゃがりこは、定番品を中心に強い需要が継続しました。2023年に行った生産能力増強後も高い稼働率を維持することで対応し、前連結会計年度に比べ増収となりました。
- ・その他スナックは、従来製品をリニューアルした成型ポテトチップス「クリスプ」が伸長しました。また、国内外観光客の増加等により「じゃがポックル」等の土産用製品も引き続き販売増となりました。小麦系、コーン系、豆系スナックも全体的に堅調な販売となりました。

・国内シリアル食品

国内シリアル食品の売上高は、他社との各種コラボレーション企画品やマーケティング活動と連携した営業強化によりシリアル市場の拡大を牽引し、29,417百万円（前連結会計年度比12.3%増）となりました。

・国内その他

国内その他の売上高は、甘しょ事業や腸内フローラに着目したパーソナルフードプログラムである「Body Granola」等が伸長し、16,869百万円（前連結会計年度比8.4%増）となりました。

## ( 海外食品製造販売事業 )

海外食品製造販売事業は、前連結会計年度比で増収となりました。

海外食品製造販売事業の地域別売上高は以下のとおりです。

	2024年 3 月期	2025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	36,485	42,639	+ 16.9	+ 10.1
北米	23,473	28,308	+ 20.6	+ 14.2
アジア・オセアニア	45,968	47,576	+ 3.5	0.1
中華圏	18,568	17,075	8.0	12.5
リベート等控除	9,313	10,853	-	-
海外食品製造販売事業 計	73,140	79,362	+ 8.5	+ 3.5

\* 1 欧米：北米、英国他

\* 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。

- ・欧米は北米、英国ともに伸長しました。北米は、主力の豆系スナック「Harvest Snaps」や日本発ブランドの配荷拡大が進み、前連結会計年度に比べ増収となりました。日本発ブランドでは、「Takoyaki Ball」等の製品ラインアップの拡充や現地生産化した一部製品が貢献しました。英国ではSeabrookブランド製品の全国小売チェーンでの販売拡大等により増収となりました。
- ・アジア・オセアニアは、中華圏を除くすべての地域で伸長しました。中華圏は、景気の停滞や通関規制強化の影響が続き、ECチャネルの販売が低調に推移したことから、前連結会計年度に比べ減収となりました。一方、注力している小売店舗向け販売は、現地で委託生産を開始した「Jagabee」、周辺生産拠点からの輸入によるスナック菓子と日本から輸出した「フルグラ」の販売増により伸長しました。中華圏以外の各地域においては、生産能力を強化したインドネシアを中心に増収となりました。

当社グループの経営方針・経営戦略等の進捗状況の評価を行うために有用な指標の状況は下記のとおりであります。

	3 カ年 成長ガイダンス	2024年 3 月期	2025年 3 月期	2 カ年累計 ( 2024年 3 月期 ~ 2025年 3 月期 )
オーガニック 売上成長率	+ 4 ~ 6 %	+ 8 %	+ 6 %	+ 7 %
連結営業利益 成長率	+ 6 ~ 8 %	+ 23%	+ 6 %	+ 14%
ROE	10%以上	10.9%	10.5%	-

## ( 2 ) 財政状態の分析

当連結会計年度末における資産は、前連結会計年度末に比べ27,010百万円増加し、319,169百万円となりました。この主な要因は、有形固定資産の増加によるものです。有形固定資産の増加の主なものは、せとうち広島工場の建設です。

負債は、前連結会計年度末に比べ13,028百万円増加し、104,101百万円となりました。この主な要因は、長期借入金増加によるものです。

純資産は、前連結会計年度末に比べ13,981百万円増加し、215,067百万円となりました。この主な要因は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上によって利益剰余金が増加したことによるものです。

以上の結果、自己資本比率は64.3%となり、前連結会計年度末に比べ1.3ポイント低下しました。

### (3) キャッシュ・フローの状況の分析

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ13,300百万円増加し、51,019百万円となりました。

#### (営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動によるキャッシュ・フローは、39,100百万円の純収入となり、前連結会計年度と比べ14,749百万円収入が増加しました。この主な要因は、前連結会計年度末が銀行休業日だったことにより売掛金の入金が当連結会計年度にずれたことから、売上債権の増減額が増加したことによるものです。

#### (投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動によるキャッシュ・フローは、28,604百万円の純支出となり、前連結会計年度と比べ6,702百万円支出が減少しました。この主な要因は、定期預金の払戻による収入が増加したことによるものです。

#### (財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動によるキャッシュ・フローは、2,541百万円の純収入となり、前連結会計年度と比べ14,308百万円収入が減少しました。この主な要因は、長期借入れによる収入が減少したことによるものです。

#### (資本の財源及び資金の流動性に係る情報)

##### ・資金需要の動向

当社グループの資金需要は、営業活動に係る資金支出では製品製造のための原材料費、労務費、経費および販売活動のための販売費、人件費、物流費等の支払いがあります。投資活動に係る資金支出では主に設備投資や成長投資にかかる資金需要、財務活動に係る資金支出は主に親会社の配当金にかかる資金需要があります。これらの資金需要に対しては、成長戦略「Change 2025」に基づき、2024年3月期～2026年3月期の3カ年で創出する営業活動によるキャッシュ・フローに加えて、手元資金等や借入金を活用する計画です。

##### 資金需要の具体的な内容

成長投資...国内外の事業成長のための設備投資および新規領域投資、海外基盤化のためのM&A等

効率化投資...ESG対応、自動化・省力化等の生産性向上のための設備投資

株主還元...連結ベースの総還元性向50%以上、D0E4%目途

当連結会計年度末時点での資金支出の状況は以下のとおりです。

	3カ年計画 (2024年3月期～ 2026年3月期) (百万円)	2024年3月期 (百万円)	2025年3月期 (百万円)	2カ年累計 (2024年3月期～ 2025年3月期) (百万円)	進捗率 (%)
成長投資	80,000	10,779	7,420	18,200	22.8
効率化投資	60,000	22,118	22,350	44,468	74.1
株主還元	25,000	6,504	7,005	13,509	54.0
合計	165,000	39,402	36,776	76,178	46.2

##### ・資金調達の方法

当社グループの資金調達の方法としては、営業活動により得られたキャッシュ・フローに加えて金融機関からの借入金等を活用します。当社及び国内連結子会社においてはキャッシュ・マネジメント・システム(CMS)を導入し、グループ内資金を一元管理することにより、余剰資金を集中管理し資金の流動性確保、資金効率の向上を図っております。また、更なる資金の流動性を補完することを目的に複数の金融機関との間に当座貸越契約を締結しており、事業運営上の必要な資金の流動性は十分に確保していると認識しております。

## (4) 重要な会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、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基づき作成されております。この連結財務諸表の作成においては、経営者による会計上の見積りを必要とします。経営者はこれらの見積りについて過去の実績や現状等を総合的に勘案し合理的に判断しておりますが、実際の結果は、見積り特有の不確実性があるため、これらの見積りと異なる場合があります。

また、この連結財務諸表の作成にあたって採用している重要な会計方針につきましては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 注記事項（連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項）」に記載しておりますが、次の重要な会計方針が連結財務諸表作成における重要な判断と見積りに大きな影響を及ぼすと考えております。

## 固定資産の減損

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。将来の市況悪化等により事業計画が修正される場合、減損処理を行う可能性があります。

なお、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がいつかスイートポテト株式会社を取得したことにより発生したのれんであります。これに対する会計上の見積りにつきましては「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 注記事項（重要な会計上の見積り）」に記載のとおりです。

## 棚卸資産の評価

当社グループは、棚卸資産の評価方法として原価法（貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）を採用しており、期末における正味売却価額が取得原価よりも下落している場合には、当該正味売却価額をもって貸借対照表価額としております。需要の変化によって過剰または滞留となった棚卸資産については、適正な価値で評価されるように評価減を行う可能性があります。

## (5) 生産、受注及び販売の実績

## 生産実績

当連結会計年度における生産実績を示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	生産高(百万円)	前期比(%)
食品製造販売事業	361,505	8.3
合計	361,505	8.3

(注) 1 金額は、販売価格によっております。

## 受注実績

当社グループは、需要予測に基づく見込生産を行っているため、該当事項はありません。

## 販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	販売高(百万円)	前期比(%)
食品製造販売事業	320,736	6.5
その他	1,827	2.8
合計	322,564	6.4

(注) 1 セグメント間取引については、相殺消去しております。

2 販売実績及び当該販売実績の総販売実績に対する割合が前連結会計年度および当連結会計年度で10%以上の相手先はございません。



## 5 【重要な契約等】

### （役員候補者を指名する権利に関する契約）

当社は、当社の株主であるFrito-Lay Global Investments B.V.（以下、「FLGI」という）およびFLGIの親会社であるPepsiCo, Inc.（以下、「PepsiCo」という）との間で、FLGIおよびPepsiCoが当社の取締役候補者を指名する権利に関する契約を締結しております。

契約に関する内容等は、以下のとおりであります。

#### （１）契約の概要

契約締結日	相手先の名称	相手先の住所	合意の内容
2009年7月9日	PepsiCo, Inc. Frito-Lay Global Investments B.V.	米国 ニューヨーク州 オランダ ユトレヒト州	当該提出会社の取締役について原則として当社の普通株式の保有割合に応じた人数の候補者（現時点において、1名の候補者）を指名する権利をFLGIおよびPepsiCoに付与する旨の合意

#### （２）合意の目的

PepsiCoはその100%子会社であるFLGIを通じて当社株式の21.41%を保有しており（当連結会計年度末時点）、当社はPepsiCoの持分法適用関連会社であります。

当社によるPepsiCoのFrito-Lay Japan事業の取得に関連し、当社、PepsiCoおよびFLGIは、当社およびPepsiCo両社の経営能力を組み合わせ、シナジー効果を発揮することが、両社の継続的な成長に必要なとの理解から、2009年7月9日に戦略的提携契約（以下、「本契約」という）を締結しました。当該取得の完了をもって、当社はPepsiCoのFrito-Layスナック菓子の日本における製造、マーケティング、流通および販売に関する独占的ライセンスとなりました。

#### （３）取締役会における検討状況その他の当社における合意に係る意思決定に至る過程

2009年6月15日の取締役会にて、提携後の事業構造、本契約の概要、資本提携後の株主構成等を検討したうえ、本契約の締結を決議しております。

#### （４）合意が当社企業統治に及ぼす影響

当社は、透明性と独立性の高いコーポレートガバナンス体制として、半数以上の社外取締役（独立役員）で構成される取締役会を設置しております。取締役候補者の選任においては、議長を社外取締役（独立役員）とし、過半数の社外取締役（独立役員）で構成される指名委員会を設置し、多様な専門性や経験をもつ候補者を選定しています。

さらに、戦略的提携に基づき、日本国内においてPepsiCoはセイバリー・スナック菓子事業を営まない旨の合意がなされていることから、当社と競合関係にはならず、海外での事業展開について、当社は何ら制約を受けていないことから、当社の経営判断や事業拡張の制約にならないものと認識しております。

なお、取締役の競業取引、会社と取締役間の取引および会社と取締役との利益が相反する取引については、取締役会で決議し、会社および株主の共同利益を損ねることのないよう、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、取締役会が監視を行います。さらに、当社の海外事業に関する競争上機密性の高い情報については、PepsiCoへの共有を管理するために適切な安全措置を講じております。

上記を踏まえて、本契約は当社の企業統治に影響を及ぼすことにならないものと認識しております。

### （財務上の特約が付された金銭消費貸借契約）

当社は財務上の特約が付された金銭消費貸借契約を締結しております。

契約に関する内容等は、以下のとおりであります。

#### （１）契約締結日

2023年11月28日

( 2 ) 金銭消費貸借契約の相手方の属性

都市銀行等金融機関

( 3 ) 金銭消費貸借契約に係る債務の期末残高および弁済期限並びに当該債務に付された担保の内容

当金銭消費貸借契約に係る債務の期末残高	25,000百万円(2025年3月31日現在)
当金銭消費貸借契約に係る債務の弁済期限	2027年12月1日～2029年5月31日
当該債務に付された担保	無

( 4 ) 財務上の特約内容

2024年3月期決算以降、各年度の決算期末および半期決算期末における連結の貸借対照表上の純資産の部の金額を、2023年3月決算期末日における連結の貸借対照表上の純資産の部の金額の75%および直前の決算期末または半期決算期末における連結の貸借対照表上の純資産の部の金額の75%のいずれか高い方の金額以上に維持すること。

2024年3月期決算以降、各年度の決算期末および半期決算期末における単体の貸借対照表上の純資産の部の金額を、2023年3月決算期末日における単体の貸借対照表上の純資産の部の金額の75%および直前の決算期末または半期決算期末における単体の貸借対照表上の純資産の部の金額の75%のいずれか高い方の金額以上に維持すること。

2024年3月期決算以降の決算期を初回の決算期とする連続する2期について、各年度の決算期における連結の損益計算書に示される経常損益および単体の損益計算書に示される経常損益がそれぞれ2期連続して損失とならないようにすること。

## 6 【研究開発活動】

当社グループは、「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、人々の健やかな暮らしに貢献します」という企業理念のもと、自然素材のもつ栄養やおいしさを最大限に活かし、ユニークで価値ある製品を提供するための研究開発活動を行っております。

当社の研究開発本部では、基礎研究、製品開発及び技術開発から研究施設併設のパイロットプラントでの製品化までを一貫して行っております。

基礎研究の分野では、ばれいしょの安定的な調達と品質向上に関する研究として、帯広畜産大学と共同で開設した「バレイショ遺伝資源開発学講座」において中間育種開発を行っております。近年の異常気象による農作物の収量・品質の低下を防ぐために、干ばつストレスによるばれいしょの遺伝子発現に関する研究を実施し、その成果は学会発表や論文掲載を通じて情報発信しております。また、グラノーラの効果・効能の研究として、腸内環境タイプに応じたプレバイオティクス素材含有グラノーラの摂取が腸内環境と気分状態に与える影響を検証するとともに、食物繊維と時間栄養学に関する研究も進めております。さらに透析患者と慢性腎臓病患者に対しては、グラノーラにより塩分摂取が減り、血圧が下がる効果に加え、透析患者においては腸内細菌叢の改善および腸内毒素の低減効果が確認され、これらの成果は論文に掲載されました。多くの研究機関と連携を取りながらグラノーラを支えるエビデンス構築に寄与する研究を進めています。

製品開発の分野では、国内、海外の消費者の変化や多様な嗜好への対応、またサステナビリティを重視した新たな製品開発等を行っております。ポテトチップス、「Jagabee」「miino」において食塩不使用で素材の味わいをそのまま楽しめる製品を発売しました。また、愛犬と一緒に食事やおやつを楽しみたいというご要望に対して、ユニ・チャーム株式会社との共同開発により「グラン・デリ ワンチャン専用 サッポロポテト」を発売いたしました。

技術開発の分野では、新たな素材・製法による付加価値の提供と加工技術の探索を行っております。素材の彩りとおいしさがそのまま残るネオオープン製法（ノンフライ）を用いた「フルーツスナックフルッツ」では、フルーツのおいしさを手軽に楽しめる食シーンの提案をしています。同製法による製品として、1歳からのお子様を対象にした「べじふるりんぐ」の食感を見直し、再発売しました。また、包装容器については、2031年3月期までに石油由来プラスチック包装の代替・削減50%（2019年3月期比）、2051年3月期までに環境配慮型素材100%使用とすることを目標として、包材や包装技術の開発を進めております。2025年3月期は、食べきりサイズのスタンドパック製品の一部を対象に、チャックのない新包装形態へ順次切り替えました。本取り組みにより、年間約40トンの石油由来プラスチック使用量削減を見込んでいます。

今後さらに新たな食領域への拡充を目指して、2024年5月に米国のペガサス・テック・ベンチャーズとイノベーション創出に向けた協業を開始しました。オープンイノベーション分野でのグローバルネットワークを活用し、次世代の製品開発の種となる技術・サービスを発掘し、新たな価値を創出していきたいと考えています。

なお、当連結会計年度における研究開発費の総額は、4,232百万円であります。

## 第3 【設備の状況】

## 1 【設備投資等の概要】

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29,514百万円(国内事業：25,362百万円、海外事業：4,152百万円)となりました。国内事業に係る設備投資の主たる内容は、せとうち広島工場建設によるもので、優れた環境性能・生産性向上・作業環境改善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。

## 2 【主要な設備の状況】

## (1) 提出会社

2025年3月31日現在

事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
			建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積㎡)	リース 資産	その他	合計	
北海道工場 (北海道千歳市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	2,801	2,170	41 (31,539)	6	33	5,053	81
帯広工場 (北海道帯広市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	1,403	1,986	149 (68,343)	3	30	3,573	80
清原工場 (栃木県宇都宮市)	食品製造 販売事業	菓子・ 食品製造 設備	2,816	1,668	582 (32,000)	1	36	5,106	110
新宇都宮工場 (栃木県宇都宮市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	2,970	4,743	2,056 (56,199)	0	98	9,870	180
下妻工場 (茨城県下妻市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	437	661	55 (14,255)	0	18	1,173	70
各務原工場 (岐阜県各務原市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	797	1,456	432 (47,325)	6	36	2,730	137
湖南工場 (滋賀県湖南市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	5,206	5,646	668 (26,356)	14	221	11,758	164
京都工場 (京都府綾部市)	食品製造 販売事業	菓子・ 食品製造 設備	2,261	1,690	1,416 (75,779)	11	25	5,406	64
広島みやじま 工場 (広島県廿日市市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	964	882	1,132 (19,036)	-	20	3,000	102
広島西工場 (広島県廿日市市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	547	543	1,253 (21,044)	10	13	2,368	-
せとうち広島 工場 (広島県広島市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	31,035	11,511	3,780 (100,010)	11	349	46,689	144
鹿児島工場 (鹿児島県鹿児島市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	558	710	124 (22,217)	9	26	1,429	84
研究開発本部 (栃木県宇都宮市)	食品製造 販売事業	研究開発 設備	1,581	2,549	1,092 (45,389)	7	226	5,458	157
本社、営業所 その他 (東京都千代田区他)	食品製造 販売事業 その他	その他 設備	617	127	213 (26,503)	-	71	1,029	917

(注) 1 帳簿価額のうち「その他」は、「工具、器具及び備品」であります。

2 帳簿価額には、建設仮勘定の金額を含んでおりません。

3 広島西工場の従業員数は、2025年3月31日時点では0名となっておりますが、2025年4月30日時点では8名が在籍しております。

## (2) 国内子会社

2025年3月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積㎡)	リース 資産	その他	合計	
カルビー ポテト(株)	本社 (北海道帯 広市)	食品製造 販売事業	原材料貯 蔵設備、 菓子製造 設備	1,124	675	424 (183,157)	52	161	2,438	139
ジャパン フ リ ト レー(株)	本社・工場 (茨城県古 河市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	502	861	293 (17,151)	-	44	1,702	239
カルビー かいつか スイート ポテト(株)	本社・工場 (茨城県か すみがうら 市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	1,798	533	200 (46,596)	-	257	2,789	166
(株)かいつ かファーム	本社・倉庫 (茨城県か すみがうら 市)	食品製造 販売事業	原材料貯 蔵設備	637	11	- ( - )	-	4	653	-

(注) 1 帳簿価額のうち「その他」は、「工具、器具及び備品」であります。

2 帳簿価額には、建設仮勘定の金額を含んでおりません。

## (3) 在外子会社

2025年3月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積㎡)	リース 資産	その他	合計	
Calbee America, Inc.	本社・工場 (米国)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備、原 材料加工 設備	6,110	2,613	848 (386,838)	-	40	9,613	412
Calbee Four Seas Co.,Ltd.	本社・工場 (香港)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	1,419	383	- ( - )	-	160	1,963	190
Calbee Group (UK) Ltd	本社・工場 (英国)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	1,520	4,716	66 (24,000)	189	283	6,775	274
PT. Calbee- Wings Food	本社・工場 (インドネ シア)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	765	319	775 (91,693)	-	37	1,897	135
Haitai- Calbee Co.,Ltd.	本社・工場 (韓国)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	876	971	172 (11,993)	-	6	2,025	90
Calbee Tanawat Co.,Ltd.	本社・工場 (タイ)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	717	572	88 (27,200)	-	160	1,539	541
Greenday Global Co.,Ltd.	本社・工場 (タイ)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	453	500	509 (18,510)	-	3	1,466	222

(注) 1 帳簿価額のうち「その他」は、「工具、器具及び備品」であります。

2 帳簿価額には、建設仮勘定の金額を含んでおりません。

### 3 【設備の新設、除却等の計画】

#### (1) 重要な設備の新設等

提出会社は広島県広島市佐伯区にせとうち広島工場を建設する計画を決め、2020年5月20日、広島県と立地協定を締結しました。将来的には、同県内の既存工場の機能を新工場に移転・集約する計画です。この新工場は、広島県五日市地区の新規造成地に所在し、面積は当社最大規模の100,010㎡となります。

2023年4月に着工、第1期計画として旧広島西工場の機能を一部移転し、2025年1月に操業を開始いたしました。

この工場は「人と地球の笑顔をつくりだす、未来を形にする工場」をコンセプトに、優れた環境性能・生産性の向上・作業環境改善を実現する最新鋭マザー工場です。中長期的な成長戦略の中核を担う工場として、DX（デジタルトランスフォーメーション）や環境配慮型の設備を積極的に導入し、生産効率の最大化と環境負荷の最小化を実現します。この拠点での成果を他工場の生産現場にも展開することで、グループ生産部門全体の競争力向上を目指します。また、創業の地たる広島県における、人財育成やお客様とのコミュニケーションを深める拠点としても活用してまいります。

提出会社は、今般の立地協定締結を新たな一歩として、事業環境の変化に対応した基盤作りを通じた変革と挑戦による持続的な成長の実現に向けて取り組んでまいります。

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	投資予定額		資金調達方法	着手年月	完了年月	完成後の 増加能力
				総額 (百万円)	既支払額 (百万円)				
提出 会社	せとうち広 島工場 (広島県広 島市)	食品製造 販売事業	菓子製造 設備	52,000	44,880	自己資金および 銀行借入	2023年 4月	2025年 1月	年間280 億円

#### (2) 重要な設備の除却等

経常的な設備の更新のための除却等を除き、重要な設備の除却等の計画はありません。

## 第4 【提出会社の状況】

### 1 【株式等の状況】

#### (1) 【株式の総数等】

##### 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	176,000,000
計	176,000,000

##### 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2025年3月31日)	提出日現在 発行数(株) (2025年6月20日)	上場金融商品取引所名又は登録認 可金融商品取引業協会名	内容
普通株式	133,929,800	133,929,800	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数は 100株であります。
計	133,929,800	133,929,800	-	-

#### (2) 【新株予約権等の状況】

##### 【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

##### 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

##### 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

#### (3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

#### (4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2019年4月1日～ 2020年3月31日 (注)	8,000	133,929,800	1	12,046	1	11,613

(注) 新株予約権が行使されたことによるものであります。

## (5) 【所有者別状況】

2025年3月31日現在

2023年3月31日現在

区分	株式の状況（ 1 単元の株式数100株）								単元未満株式の状況（株）
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人 その他	計	
					個人以外	個人			
株主数 （人）	-	37	32	158	260	35	27,376	27,898	-
所有株式数 （単元）	-	196,505	13,124	265,195	597,059	158	266,359	1,338,400	89,800
所有株式数 の割合（％）	-	14.69	0.98	19.81	44.61	0.01	19.90	100.00	-

(注) 自己株式8,762,571株は、「個人その他」に87,625単元、「単元未満株式の状況」に71株含まれております。

## (6) 【大株主の状況】

2025年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式 (自己株式を 除く。)の 総数に対する 所有株式数の 割合(%)
FRITO-LAY GLOBAL INVESTMENTS B.V. (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	ZONNEBAAN 35, 3542 EB UTRECHT, THE NETHERLANDS (東京都港区港南2丁目15-1 品川インター シティA棟)	26,800	21.41
一般社団法人幹の会	東京都港区赤坂2丁目19-8 赤坂2丁目アネックス7階	18,230	14.56
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	東京都港区赤坂1丁目8番1号 赤坂イン ターシティAIR	13,094	10.46
JP MORGAN CHASE BANK 385864(常任代理人 株式会社み ずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2丁目15-1 品川インター シティA棟)	5,564	4.45
JP MORGAN CHASE BANK 385632(常任代理人 株式会社み ずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2丁目15-1 品川インター シティA棟)	4,232	3.38
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-12	3,621	2.89
GIC PRIVATE LIMITED -C (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀 行)	168 ROBINSON ROAD #37-01 CAPITAL TOWER SINGAPORE 068912 (東京都千代田区丸の内1丁目4-5 決済事 業部)	3,059	2.44
カルビー従業員持株会	東京都千代田区丸の内1丁目8-3	2,060	1.65
鳥越製粉株式会社	福岡県うきは市吉井町276-1	1,936	1.55
THE BANK OF NEW YORK MELLON (常任代理人 株式会社みずほ銀 行決済営業部)	240 GREENWICH STREET, NEW YORK, NY 10286 U.S.A. (東京都港区港南2丁目15-1 品川インター シティA棟)	1,702	1.36
計	-	80,302	64.16



(注) 1 2025年4月7日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、ティー・ロウ・プライス・アソシエイツ、インク及びその共同保有者であるティー・ロウ・プライス・インターナショナル・リミテッドが2025年3月31日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況に含めておりません。

なお、大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
ティー・ロウ・プライス・アソシエイツ、インク (T. Rowe Price Associates, Inc.)	米国メリーランド州、21231、ボルティモア、ポイント・ストリート1307 (1307 Point Street Baltimore, Maryland 21231 USA)	1,916	1.43
ティー・ロウ・プライス・インターナショナル・リミテッド (T. Rowe Price International Ltd.)	英国ロンドン市、EC4M 7DX、パターノスター・スクエア5、ウォーリック・コート (Warwick Court, 5 Paternoster Square, London, EC4M 7DX, UK)	10,441	7.80
計	-	12,357	9.23

(7) 【議決権の状況】

【発行済株式】

2025年3月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	-	-	-
議決権制限株式(自己株式等)	-	-	-
議決権制限株式(その他)	-	-	-
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 8,762,500	-	-
完全議決権株式(その他)	普通株式 125,077,500	1,250,775	-
単元未満株式	普通株式 89,800	-	-
発行済株式総数	133,929,800	-	-
総株主の議決権	-	1,250,775	-

(注) 「完全議決権株式(その他)」欄の普通株式には、株式付与ESOP信託が保有する当社株式80,400株(議決権の数804個)及び役員報酬BIP信託が保有する当社株式149,800株(議決権の数1,498個)が含まれております。

【自己株式等】

2025年3月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
(自己保有株式) カルビー株式会社	東京都千代田区丸の内 一丁目8番3号	8,762,500	-	8,762,500	6.54
計	-	8,762,500	-	8,762,500	6.54

(注) 株式付与ESOP信託及び役員報酬BIP信託が保有する当社株式は、上記自己保有株式には含まれておりません。

(8)【役員・従業員株式所有制度の内容】

( 株式付与ESOP信託 )

1. 株式付与ESOP信託の概要

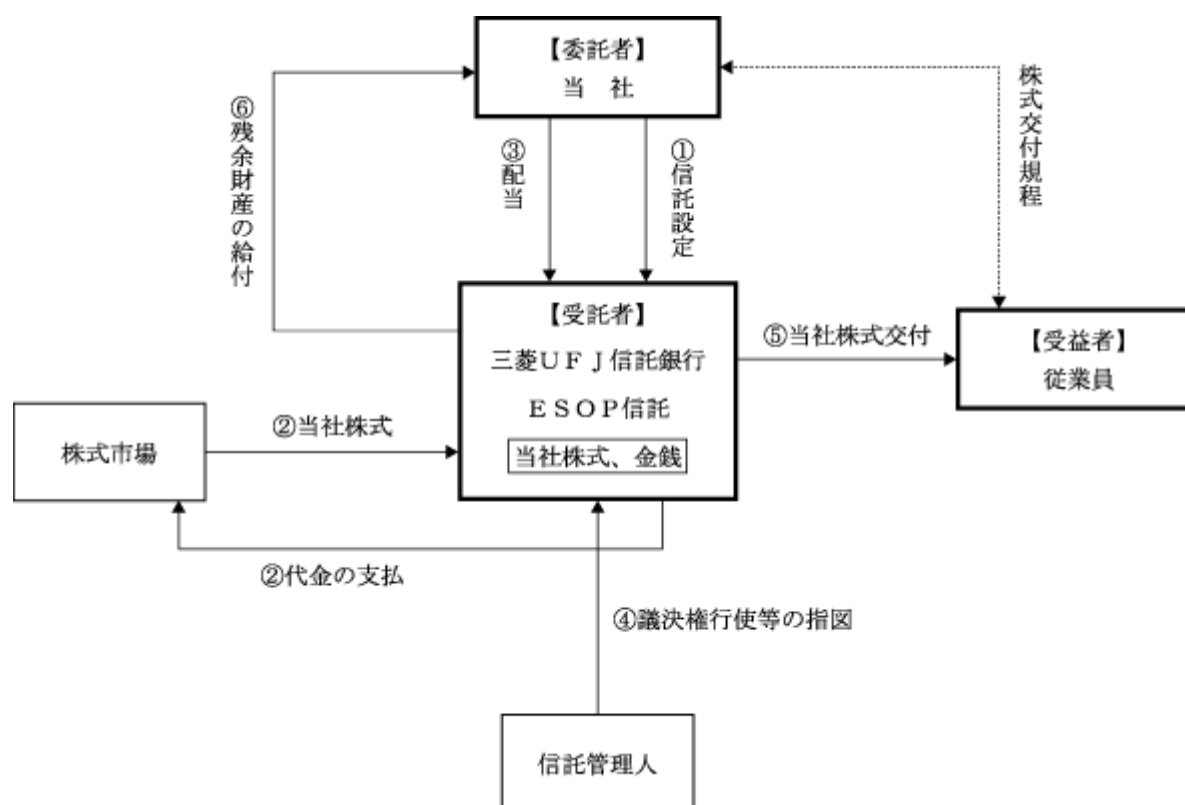
当社は、2014年2月25日開催の取締役会決議に基づき、当社グループ従業員（以下、「従業員」という。）の当社の業績や株価への意識を高めることにより、業績向上を目指した業務遂行を一層促進するとともに、中長期的な企業価値向上を図ることを目的としたインセンティブ・プランとして、株式付与ESOP信託（以下、「ESOP信託」という。）を導入しております。

ESOP信託とは、米国のESOP（Employee Stock Ownership Plan）制度を参考にした信託型の従業員インセンティブ・プランであり、当社株式を活用した従業員の報酬制度の拡充を図る目的を有するものをいいます。

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、予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、株式市場から予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収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。

<株式付与ESOP信託の仕組み>



当社は受益者要件を充足する従業員を受益者とするESOP信託を金銭で設定します。

ESOP信託は上記の当社が拠出した資金をもって、信託期間内に受益者に交付すると見込まれる数の当社株式を、信託管理人の指図に従い、株式市場から予め定める取得期間内に取得します。

ESOP信託は当社の株主として、分配された配当金を受領します。

信託期間を通じ、信託管理人が議決権行使等の株主としての権利の行使に対する指図を行い、ESOP信託はこれに従って株主としての権利を行使します。

株式交付規程に従い、一定の要件を満たす従業員は、当社株式を受領します。

ESOP信託の清算時に、受益者に株式交付された後の残余財産は、帰属権利者たる当社に帰属します。

受益者要件を充足する従業員への当社株式の交付により信託内に当社株式がなくなった場合には、信託期間が満了する前に信託が終了します。

2. 従業員に取得させる予定の株式の総数

80,445株

3. 当該株式付与ESOP信託による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲

従業員のうち受益者要件を充足する者

(業績連動型株式報酬制度)

1. 業績連動型株式報酬制度の概要

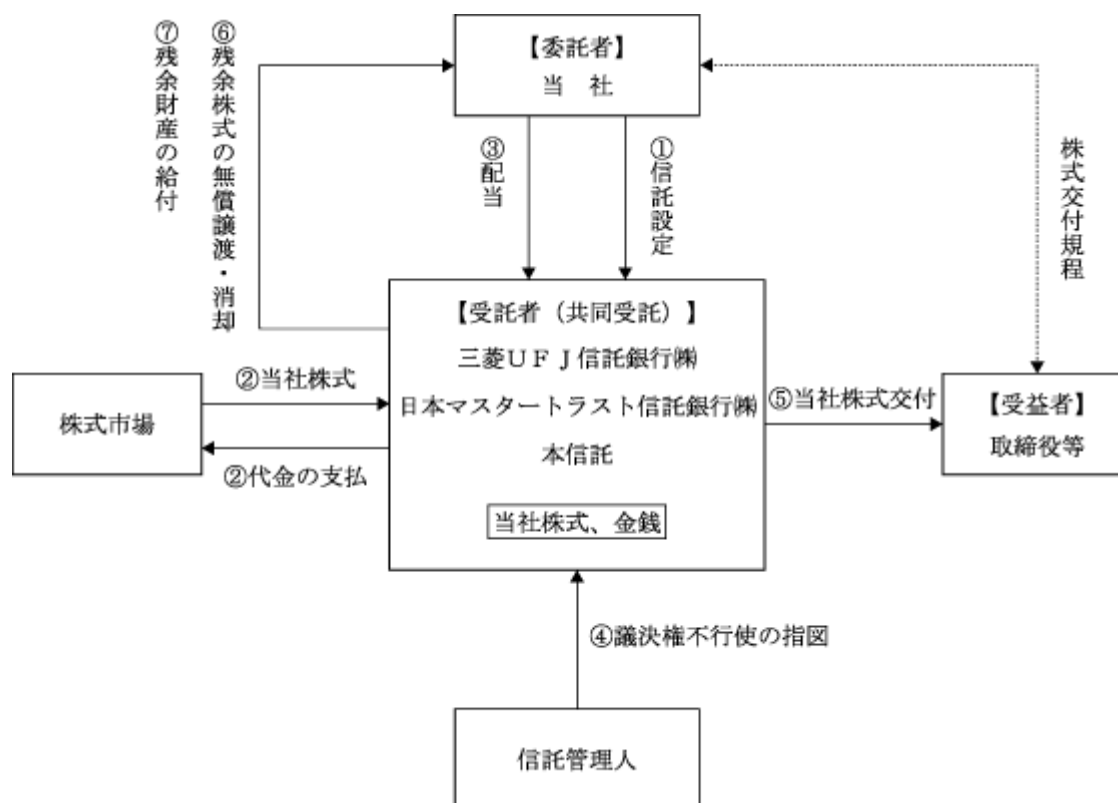
当社は、2014年6月25日開催の定時株主総会決議に基づき、取締役（社外取締役及び非常勤取締役を除く。）並びに当社と委任契約を締結している執行役員（以下、「取締役等」という。）を対象に、これまで以上に当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的に、会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度として、業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」という。）を導入しております。

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BIP（Board Incentive Plan）信託（以下「BIP信託」という。）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。

BIP信託とは、米国のパフォーマンス・シェア（Performance Share）制度及び譲渡制限付株式報酬（Restricted Stock）制度を参考にした役員インセンティブ・プランであり、業績目標の達成度に応じて取締役等に当社株式が交付される株式報酬型の役員報酬です。

なお、BIP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。

<業績連動型株式報酬制度の仕組み>



当社は株主総会決議で承認を受けた範囲内で金銭を信託し、受益者要件を満たす取締役等を受益者とする信託（本信託）を設定します。

本信託は、信託管理人の指図に従い、で信託された金銭を原資として当社株式を株式市場から取得します。本信託が取得する株式数は、株主総会決議で承認を受けた範囲内とします。

本信託内の当社株式に対する剰余金の分配は、他の株式と同様に行われます。

本信託内の当社株式については、信託期間を通じ、議決権を行使しないものとします。

信託期間中、毎事業年度における業績達成度及び個人貢献度に応じて、取締役等に一定のポイント数が付与されます。当該ポイント数に応じた株数の当社株式が、一定の受益者要件を満たす取締役等に対して、取締役等の退任時に交付されます。

信託期間中の業績目標の未達等により、信託終了時に残余株式が生じた場合、本信託から当社に当該残余株式を無償譲渡し、取締役会決議により消却を行う予定です。

本信託の清算時に、受益者に分配された後の残余財産は、当社に帰属する予定です。

2. 取締役等に取得させる予定の株式の総数

149,800株

3. 当該業績連動型株式報酬制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲

取締役等を退任した者のうち受益者要件を満たす者

## 2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第7号による普通株式の取得

### (1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

### (2) 【取締役会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

### (3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(百万円)
当事業年度における取得自己株式	126	0
当期間における取得自己株式	-	-

(注) 当期間における取得自己株式には、2025年6月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含めておりません。

### (4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額 (百万円)	株式数(株)	処分価額の総額 (百万円)
引き受ける者の募集を行った 取得自己株式	-	-	-	-
消却の処分を行った取得自己株式	-	-	-	-
合併、株式交換、株式交付、 会社分割に係る移転を行った 取得自己株式	-	-	-	-
その他( - )	-	-	-	-
保有自己株式数	8,762,571	-	8,762,571	-

(注) 当期間における保有自己株式数には、2025年6月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含めておりません。

### 3 【配当政策】

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。成長戦略（2024年3月期～2026年3月期）において、株主還元については総還元性向50%以上、D0E4%を目途に安定的な増配を目標として掲げております。この基本方針に基づき、連結業績や財務状況等を総合的に勘案し、2025年3月期の配当金（期末）につきましては、1株当たり2円増配の58円を予定しております。

当社は会社法第454条第5項に規定する中間配当をすることができる旨を定款に定めておりますが、年間業績等を見極めた上で、年1回の配当としております。

なお、剰余金の配当の決定機関は、期末配当につきましては株主総会、中間配当につきましては取締役会であります。

（注）基準日が第76期事業年度に属する剰余金の配当は、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額（百万円）	1株当たり配当額（円）
2025年6月25日 定時株主総会（予定）	7,259	58

#### 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

##### (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

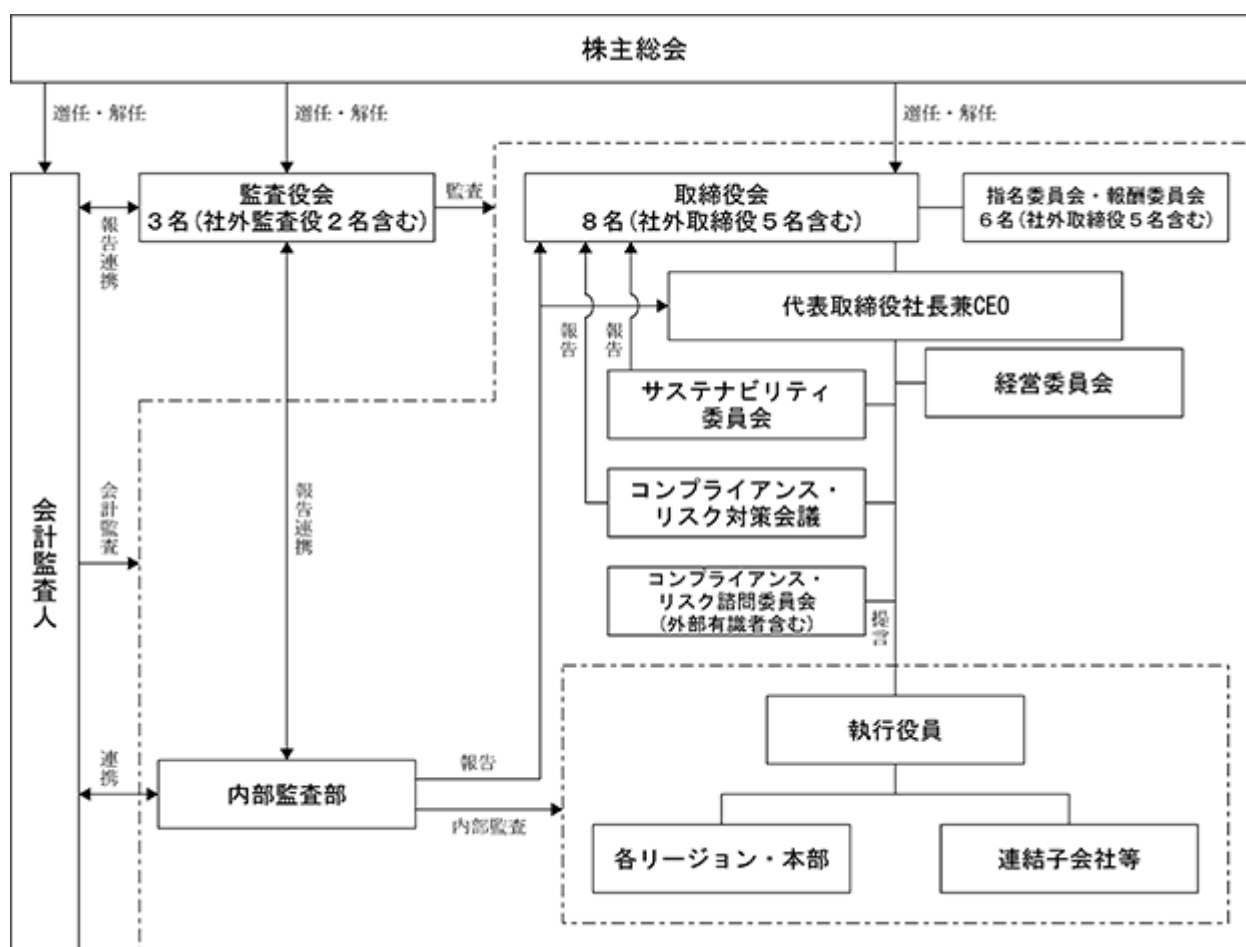
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「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、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おります。すべてのステークホルダーの信頼と期待に応え、企業価値の向上を図るためには、コーポレート・ガバナンスの強化・充実が重要であると考えております。この考え方にもとづき、経営の透明性を高め、内部統制の仕組み、コンプライアンス体制の充実を図っております。

企業統治の体制の概要及び当該企業統治の体制を採用する理由

当社は、社外取締役5名（うち独立役員4名）と社内取締役3名の計8名で構成される取締役会と、監査役・監査役会による経営の監督・監視機能を有するコーポレート・ガバナンス体制としており、執行役員制度の導入によって、業務執行と監督機能の分離、経営の透明性の向上、経営責任の明確化、意思決定の迅速化、経営監視機能の強化を図っております。

株主総会を最高の意思決定機関とし、執行役員による業務執行、執行状況を監督する取締役会、取締役会の職務執行を監視・監査する監査役会を基本に、コーポレート・ガバナンス体制を以下のように構築しております。





## イ．取締役会・役員体制

当社の取締役会は原則として毎月１回定期開催し、法定事項の決議、重要な経営方針・戦略の策定及び決定、業務執行の監督等を行っております。社外取締役は豊富な経験や高い見識を持ち、客観的かつ中長期的な視点で重要な意思決定を行うとともに、独立した立場からの監督機能としての役割を果たしております。

取締役の任期は、毎事業年度に関する責任をより明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築するため１年と定款に定めております。

また、業務執行は、執行役員13名（取締役兼務者３名を含む）を選任し、権限委譲した組織運営を行い、迅速な意思決定と業務執行責任の明確化を可能とする体制としております。

## ロ．指名委員会・報酬委員会

任意の指名委員会、報酬委員会を設置しております。原則として年４回開催して、議長を社外取締役（独立役員）としており、社外取締役５名（うち独立役員４名）を含む６名を定例メンバーとして、役員の指名および報酬について審議を行っています。

## ハ．監査役会・監査役

当社は、会社法関連法令に基づく監査役会設置会社制を採用しております。当社の監査役会は、監査役３名（社外監査役２名を含む）で構成し、経営の透明性を確保するとともに、経営に対する監視、監査機能を果たしております。

a. 2025年６月20日（有価証券報告書提出日）現在の各機関の構成員は次のとおりであります。

（ は当該機関の長、 はメンバーを表す。）

役職名	氏名	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会
代表取締役社長 兼CEO	江原 信				-
取締役専務執行役員 兼CPO	井本 朗		-	-	-
取締役専務執行役員 兼CSO	笙 啓英		-	-	-
取締役	茂木 友三郎				-
取締役	福島 敦子				-
取締役	宮内 義彦				-
取締役	ワンユエン ・タン				-
取締役	桐山 一憲				-
常勤監査役	岡藤 由美子		-	-	
監査役	大江 修子		-	-	
監査役	宇佐美 豊		-	-	

b. 2025年6月25日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役8名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、各機関の構成員は次のとおりとなる予定です。なお、役員の役職等につきましては、当該定時株主総会の直後に開催が予定されている取締役会の決議事項の内容（役職等）を含めて記載しております。

（ は当該機関の長、 はメンバーを表す。）

役職名	氏名	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会
代表取締役社長 兼CEO	江原 信				-
取締役専務執行役員 兼CPO	井本 朗		-	-	-
取締役専務執行役員 兼CSO	笙 啓英		-	-	-
取締役	宮内 義彦				-
取締役	桐山 一憲				-
取締役	杉田 浩章				-
取締役	鈴木 貴子				-
取締役	ウェイウェイ ・ヤオ				-
常勤監査役	岡藤 由美子		-	-	
監査役	大江 修子		-	-	
監査役	宇佐美 豊		-	-	

## 二．経営委員会

業務執行に関わる重要事項の審議を行う機関として、経営委員会を設置しております。原則として毎月1回以上、議長を代表取締役社長兼CEOが務め、執行役員（取締役3名を含む）及び議長が指名した者、経営企画本部長の合計12名を定例メンバーとして開催しており、業務執行の状況と課題の検証、重要案件の討議等を行っております。

## 取締役会の活動状況

## イ．出席状況

当事業年度において13回開催しており、取締役及び監査役の出席状況については次のとおりであります。

役職名	氏名	出席状況
代表取締役社長 (議長)	江原 信	13回/13回(100%)
取締役 専務執行役員	井本 朗	13回/13回(100%)
取締役 専務執行役員	笙 啓英	10回/10回(100%) 2024年6月就任
取締役	茂木 友三郎	10回/13回(77%)
取締役	福島 敦子	13回/13回(100%)
取締役	宮内 義彦	12回/13回(92%)
取締役	ワンユエン ・タン	13回/13回(100%)
取締役	桐山 一恵	13回/13回(100%)
常勤監査役	岡藤 由美子	13回/13回(100%)
監査役	大江 修子	13回/13回(100%)
監査役	宇佐美 豊	13回/13回(100%)

注) 2024年6月25日をもって取締役を退任した菊地耕一氏は在任期間中開催の3回中2回に出席

## ロ．取締役会における具体的な審議内容

取締役会においては、経営方針や投資案件など経営における重要な事項の審議、決定に加えて、中長期視点での成長戦略の進捗や、サステナビリティ等の経営基盤の課題等について報告を行い、経営の監督機能を強化するための検討、審議を行っております。具体的な検討事項は次のとおりです。

- ・企業の目指す姿を踏まえた中期成長戦略
- ・成長戦略の重点課題の進捗と課題
- ・新規分野の事業への研究開発や事業投資及び重要な設備投資
- ・海外重点地域を中心とした事業戦略の進捗
- ・資本コストを意識した財務戦略(株主還元策、資本政策を含む)
- ・指名委員会の審議を踏まえた取締役・監査役候補者、執行役員等の選任
- ・報酬委員会の審議を踏まえた役員報酬の基本方針
- ・サステナビリティ経営における重要な課題や重点テーマの進捗状況

## ハ．取締役会の実効性評価の結果

当社は、取締役に対する取締役会の実効性評価を年1回実施しています。取締役会において、株主の視点に立って企業価値向上につながる意思決定が行われているか、独立した立場から執行部門に対して監督機能を果たしているかという観点を中心に行い、取締役・監査役に対してアンケートと個別インタビューを実施しています。この結果を分析し、取締役会の監督機能の向上につなげております。

## (a) 評価のプロセス

- ・全取締役・監査役に第三者機関を用いたアンケートの実施
- ・第三者機関によるアンケート結果の集計・分析の実施
- ・取締役会事務局、及び監査役による取締役への個別インタビューの実施

## (b) アンケート及び個別インタビューの主な項目

- ・取締役会の構成(規模、員数、専門性、及び多様性)
- ・取締役会の運営(報告資料の質や量、審議時間等)
- ・取締役会の議題(上程議案の内容や議論の有効性)
- ・その他(指名委員会、及び報酬委員会等の有効性等)

## (c) 当事業年度における評価の結果

第三者機関によるアンケートの集計と分析、及びインタビューの結果、当社の取締役会の実効性は確保されていると評価しております。

## 指名委員会、及び報酬委員会の活動状況

## イ．出席状況

当事業年度において指名委員会４回、報酬委員会を５回開催しており、委員の出席状況については次のとおりであります。

項目	氏名	指名委員会 出席状況	報酬委員会 出席状況
委員長	茂木 友三郎	３回／４回（７５％）	４回／５回（８０％）
委員	江原 信	４回／４回（１００％）	５回／５回（１００％）
委員	福島 敦子	４回／４回（１００％）	５回／５回（１００％）
委員	宮内 義彦	４回／４回（１００％）	５回／５回（１００％）
委員	ワンユエン ・タン	３回／３回（１００％） 2024年６月就任	３回／３回（１００％） 2024年６月就任
委員	桐山 一憲	４回／４回（１００％）	５回／５回（１００％）

## ロ．指名委員会および報酬委員会における主な報告・審議内容

指名委員会では、取締役候補者の選任および取締役等に求めるスキルマトリクスについての審議、執行役員の選任および執行体制に関する審議、また、サクセッションプランに関する討議等を行いました。

報酬委員会では、中長期の成長戦略の実現へのインセンティブとして機能するよう、また、市場との連動性を意識した内容とするよう、役員報酬方針や報酬内容の改訂に向けた審議を行いました。

## 企業統治に関するその他の事項

## イ．内部統制システムの整備の状況

当社は、金融商品取引法の施行に伴う内部統制報告制度に対応するため、内部統制の構築、評価を進めております。また、会社法に基づく「内部統制システムの整備に関する基本方針」を取締役会において決議しております。その内容は以下のとおりとなっております。

## (a) 取締役及び従業員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体制

・取締役及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規程として「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及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及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。

・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、当社各本部及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。

・コンプライアンス・リスク管理部はコンプライアンス及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、コンプライアンス及びリスク管理体制の維持に努める。

・法令違反その他のコンプライアンスに関する当社及び子会社内の通報制度を活用し、取締役及び従業員のコンプライアンス意識の維持・向上を図る。

・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、企業の社会的責任及び企業防衛の観点から、反社会的勢力との関係遮断の取組みを推進する。

・「カルビーグループ人権方針」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組みを推進するよう働きかけを行う。また、役員及び当社グループで就業するすべての従業員を対象に、人権に関する研修及び啓発を実施する。

## (b) 取締役の職務執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

・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。

・取締役、監査役及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。

・各種法令及び証券取引所の適時開示規則等に基づき、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。

## (c) 損失の危機の管理に関する規程その他の体制

・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、当社及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、実施状況を取締役会に報告する。

・当社及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。

(d) 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

・執行役員制導入により、取締役会による意思決定及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。

・経営委員会を設置し、重要案件につき執行役員及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。

・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、課題の抽出及び対策の実行につなげる。

・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。

(e) 当社及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

・「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及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。

・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。

・内部監査部門が、当社及び子会社の業務監査を定期的に行い、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。

・当社及び子会社に対し、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。

(f) 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及びその従業員の取締役からの独立性に関する事項

・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。

・監査役を補助すべき従業員の任命、評価、異動及び懲戒は監査役の意見を徴してこれを尊重する。

・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。

(g) 取締役及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

・当社及び子会社の取締役及び従業員は、会社経営及び事業運営上の重要事項並びに業務執行の状況及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及び内部統制に関する事項が含まれる。

・当社及び子会社の取締役、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。

・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、その旨を当社及び子会社の取締役及び従業員に周知徹底する。

・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、必要に応じて当社及び子会社の取締役、執行役員及び従業員に対して報告を求めることができる。

・監査役は、取締役会だけでなく、経営委員会その他当社及び子会社の重要な会議に参加することができる。

(h) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

・監査役は、会計監査人から定期的に報告を受ける。

・取締役は、監査役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。

・取締役は、監査役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。

・監査役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。

ロ. リスク管理体制の整備状況

(a) リスクマネジメント

企業を取り巻く多様な経営リスク（製品の安全品質・原材料調達・自然災害・パンデミック・情報セキュリティ・コンプライアンス等）に対応するため、「危機管理規程」を制定し、内部統制システムを構築する過程で各本部・グループ会社の経営リスクの把握と評価作業を行い、リスクの未然防止と発生時の被害の最小化及び迅速な復旧を図る事業継続体制を推進しております。特に製品の安全性や原材料の調達に関するリスクには、品質保証本部やグローバル調達本部が中心となって予防策を講じるとともに、迅速な対応ができる体制を整えております。また、サイバーテ

口などの情報セキュリティリスクについては、セキュリティインシデント発生時の対応社内体制（CSIRT）を整備し、その一方で社員への教育・啓発を継続してシステム面以外にも予防策・対応策を整備しています。

(b) コンプライアンス

法令や社会的倫理の遵守こそ事業活動を支える根幹と考え、「カルビーグループ行動規範」を制定し、階層別教育・eラーニング・マネージャー研修等を通じてコンプライアンスマインドの醸成や浸透、啓発を図っております。また、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」を設置し、グループ全体のコンプライアンス・リスク管理の活動を推進しております。

(c) 内部通報

コンプライアンス違反や「カルビーグループ行動規範」「社内規程」に抵触する行為の未然防止、また、その早期発見・解決のため、公益通報者保護法に基づく「カルビーグループ倫理ヘルプライン」を開設しております。また、改正労働施策総合推進法に則り、あらゆるハラスメントを根絶するために、全事業所に「コンプライアンス相談員」を配置するなど、内部通報制度の強化を図り、心理的安全性の高い、風通しの良い職場環境を目指しております。

八．責任限定契約の内容

当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、社外取締役及び社外監査役(常勤監査役を除く)との間において、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める額としております。なお、当該責任限定が認められるのは、当該社外取締役及び社外監査役が責任の原因となった職務の遂行について善意でかつ重大な過失がないときに限られます。

二．役員等のために締結される保険契約の内容

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任契約を保険会社との間で締結し、被保険者が会社の役員としての業務につき行った行為（不作為を含む）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を当該保険契約により補填することとしております。また、その保険料は全額当社負担としております。なお、贈収賄などの犯罪行為や意図的に違法行為を行った役員自身の損害等は補償対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じております。

ホ．取締役の定数

当社の取締役は13名以内とする旨を定款で定めております。

ヘ．取締役等の選任の決議要件

当社は、取締役及び監査役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定款で定めております。また、取締役の選任決議は、累積投票によらない旨を定款で定めております。

ト．取締役会で決議できる株主総会決議事項

(a)自己株式の取得

当社は、機動的な資本政策を遂行することを可能とするため、会社法第165条第2項の規定に基づき、取締役会の決議によって市場取引等により自己の株式を取得することができる旨を定款で定めております。

(b)取締役及び監査役の責任免除

当社は、職務の遂行にあたり期待される役割を十分に発揮できるようにするため、会社法第426条第1項の規定により、任務を怠ったことによる取締役（取締役であった者を含む。）及び監査役（監査役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる旨を定款で定めております。

(c)中間配当

当社は、株主の皆様への利益配分を機動的に行うため、会社法第454条第5項の規定により、取締役会の決議によって毎年9月30日を基準日として中間配当を行うことができる旨を定款で定めております。

チ．株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件については、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨を定款で定めております。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものであります。

## (2) 【役員の状況】

## 役員一覧

a. 2025年6月20日（有価証券報告書提出日）現在の当社の役員の状況は次のとおりであります。

男性8名 女性3名 （役員のうち女性の比率27％）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有 株式数 (株)
代表取締役社長 兼 CEO	江原 信	1958年12月24日生	1981年4月 伊藤忠商事㈱入社 2001年4月 ジョンソン・アンド・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㈱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 ㈱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 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）	(注) 4	3,600
取締役 専務執行役員 兼 CPO	井本 朗	1964年8月7日生	1987年4月 当社入社 2011年4月 当社執行役員 品質保証本部長 2016年4月 当社上級執行役員 2019年4月 当社常務執行役員 生産カンパニー プレジ デント 2023年4月 当社専務執行役員 カルビージャパンリー ジョン プレジデント 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（現任）	(注) 4	1,183
取締役 専務執行役員 兼 CSO	笹 啓英	1966年12月8日生	1989年4月 伊藤忠商事㈱入社 2013年4月 当社入社 執行役員 海外第一事業本部長 2016年4月 当社執行役員 海外事業本部長 2020年4月 当社常務執行役員 海外カンパニー プレジ デント 2023年4月 当社専務執行役員兼CSO 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（現任）	(注) 4	1,300
取締役	茂木 友三郎	1935年2月13日生	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）	(注) 4	-



役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有 株式数 (株)
取締役	福島 敦子	1962年1月17日生	1985年4月 1988年4月 1993年10月 2005年4月 2006年4月 2006年12月 2012年7月 2015年6月 2015年6月 2022年2月	中部日本放送(株) 入社 日本放送協会 契約キャスター (株)東京放送(現(株)TBSテレビ) 契約キャスター (株)テレビ東京 経済番組担当キャスター 国立大学法人島根大学 経営協議会委員 松下電器産業(株)(現パナソニックホールディングス(株))経営アドバイザー ヒューリック(株)取締役(現任) 名古屋鉄道(株)取締役(現任) 当社取締役(現任) キュービー(株)取締役(現任)	(注) 4	500
取締役	宮内 義彦	1935年9月13日生	1960年8月 1964年4月 1970年3月 1980年12月 2000年4月 2003年6月 2006年4月 2014年6月 2017年6月 2019年10月 2020年5月	日綿實業(株)(現双日(株))入社 オリエント・リース(株)(現オリックス(株))入社 同社取締役 同社代表取締役社長 同社代表取締役会長 同社取締役兼代表執行役会長 (株)ACCESS取締役(現任) オリックス(株)シニア・チェアマン(現任) 当社取締役(現任) ラクスル(株)取締役(現任) (株)ニトリホールディングス取締役(現任)	(注) 4	-
取締役	ワンユエン・タン	1978年3月18日生	2001年7月 2005年6月 2006年2月 2010年1月 2011年6月 2012年6月 2013年3月 2017年1月 2018年1月 2020年6月 2022年6月 2025年3月	シンガポール警察 上級警察官 シンガポール通商産業省 シニアアシスタントディレクター Boston Consulting Group アソシエイト Boston Consulting Group プリンシパル McDonald's Corp. アジア太平洋・中東・アフリカ地域戦略・インサイト担当 シニアディレクター McDonald's Corp. アジア太平洋・中東・アフリカ地域戦略・インサイト担当 バイスプレジデント McDonald's Corp. 台湾 マネージング・ディレクター Walmart Inc. ウォルマート ストア チャイナ プレジデント Walmart Inc. チャイナ プレジデント&CEO PepsiCo, Inc. アジアパシフィック・オーストラリア・ニュージーランド・中国担当CEO 当社取締役(現任) Hillhouse Group パートナー(現任)	(注) 4	-
取締役	桐山 一憲	1962年11月30日生	1985年4月 2002年7月 2005年7月 2007年6月 2012年6月 2017年9月 2023年6月 2024年6月	P&Gファーマーイーストインク(現P&Gジャパン) 入社 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 P&G グローバルスキンケア バイスプレジデント P&G ジャパン(株)代表取締役社長 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 (株)for GL代表取締役(現任) 当社取締役(現任) 三菱マテリアル(株)取締役(現任)	(注) 4	-

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
常勤監査役	岡藤 由美子	1964年12月10日生	1988年4月 2013年4月  2016年10月 2019年4月  2021年4月  2022年4月 2022年6月 2023年6月	日立化成工業(株)(現(株)レゾナック)入社 Hitachi Powdered Metals(USA),Inc. (現Resonac Powdered Metals America, Inc.)出向 取締役執行役員 (トレジャラー) 当社入社 経営企画・IR本部IR部長  当社執行役員 IR本部長兼ESG推進室長  当社執行役員 購買本部長兼サステナビリ ティ推進室長 当社戦略リスク管理本部付 当社常勤監査役(現任) (株)クレハ取締役(現任)	(注)5	500
監査役	大江 修子	1973年5月24日生	1998年4月 1998年4月 2004年9月  2005年9月 2007年2月 2008年1月 2016年6月 2018年3月	弁護士登録 虎ノ門総合法律事務所入所 クレイマー・レヴィン・ナフタリス・アン ド・フランケル法律事務所勤務 あさひ・狛法律事務所入所 T M I 総合法律事務所入所 同所パートナー(現任) 当社監査役(現任) ウイングアーク1st(株)監査役(現任)	(注)6	-
監査役	宇佐美 豊	1958年4月28日生	1984年10月  1988年8月 2005年5月  2006年11月  2007年1月 2010年6月 2015年6月 2019年6月 2020年5月 2022年10月 2023年6月	監査法人太田哲三事務所(現EY新日本有限責 任監査法人)入所 公認会計士登録 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法 人)代表社員 マネジメント・パワー・エクスチェンジ(株)代 表取締役(現任) 宇佐美公認会計士事務所 所長(現任) 宇佐美税理士事務所 所長(現任) 東芝機械(株)(現芝浦機械(株))監査役 同社取締役(監査等委員) (株)チヨダ監査役(現任) 産業ファンド投資法人監督役員(現任) 当社監査役(現任)	(注)7	-
計						7,083

- (注)1 取締役のうち、茂木友三郎、福島敦子、宮内義彦、ワンユエン・タン、桐山一憲は、社外取締役であります。
- 2 監査役のうち、大江修子、宇佐美豊は、社外監査役であります。
- 3 取締役茂木友三郎、福島敦子、宮内義彦、桐山一憲及び監査役大江修子、宇佐美豊は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であります。
- 4 取締役の任期は、2024年3月期に係る定時株主総会終結の時から2025年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 5 監査役の任期は、2022年3月期に係る定時株主総会終結の時から2026年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 6 監査役の任期は、2024年3月期に係る定時株主総会終結の時から2028年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 7 監査役の任期は、2023年3月期に係る定時株主総会終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 8 当社は、法令に定める監査役の数に欠けることになる場合に備え、会社法第329条第3項に定める補欠監査役1名を選任しております。補欠監査役の略歴は次のとおりであります。

氏名	生年月日	略歴		所有株式数(株)
山崎 徳司	1961年 2月16日生	1985年4月  1986年7月 2019年6月 2022年6月	明治製菓(株)(現明治ホールディングス(株))入社 大和証券経済研究所(現(株)大和総研)入社 日本ハム(株)監査役 同社取締役(現任)	-

- 9 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。  
執行役員は以下のとおりであります。

役名	職名	氏名
社長執行役員	CEO (Chief Executive Officer) 内部監査部、コーポレートコミュニケーション本部、カルビーポテト(株)管掌	江 原 信
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 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)、ジャパンフリトレー(株)、(株)ソシオ工房、カルビー・イートーク(株)管掌	井 本 朗
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 海外事業、経営企画本部、アグリ事業推進本部、Calbee Future Labo管掌	笙 啓 英
常務執行役員	カルビーアジア・オセアニアリージョン プレジデント	森岡 貞一郎
常務執行役員	CTO (Chief Technology Officer) 研究開発本部、新規事業推進本部管掌	中 野 真 衣
執行役員	CFO (Chief Financial Officer) 兼 CDXO (Chief Digital Transformation Officer) 兼 財務・経理・IR本部長 兼 DX・S&OP推進本部長 情報システム本部管掌	田 邊 和 宏
執行役員	CRO (Chief Risk Officer) コーポレートリスク管理本部、品質保証本部、サステナビリティ推進本部、グローバル調達本部、カルビーかいつかスイーツポテト(株)管掌	酒 井 広
執行役員	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	渡部 さおり
執行役員	CHRO (Chief Human Resource Officer) 兼 人事・総務本部長	人 見 泰 正
執行役員	次世代生産プロジェクト本部長	大 野 憲 一
執行役員	カルビージャパンリージョン EVP (Executive Vice President) 兼 カルビージャパンリージョン 東日本事業本部長	植 田 剛 敏
執行役員	カルビー欧米リージョン CFO 兼 Calbee America, Inc. CEO	金 光 幸 夫
執行役員	カルビーアジア・オセアニアリージョン CFO	早 川 知 佐

b. 2025年6月25日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役8名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、当社の役員の状況は次のとおりとなる予定です。なお、役員の役職等につきましては、当該定時株主総会の直後に開催が予定されている取締役会の決議事項の内容（役職等）を含めて記載しております。

男性7名 女性4名 （役員のうち女性の比率36%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役社長 兼 CEO	江原 信	1958年12月24日生	1981年4月 伊藤忠商事㈱入社 2001年4月 ジョンソン・アンド・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 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）	(注) 4	3,600
取締役 専務執行役員 兼 CPO	井本 朗	1964年8月7日生	1987年4月 当社入社 2011年4月 当社執行役員 品質保証本部長 2016年4月 当社上級執行役員 2019年4月 当社常務執行役員 生産カンパニー プレジ デント 2023年4月 当社専務執行役員 カルビージャパンリー ジョン プレジデント 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（現任）	(注) 4	1,183
取締役 専務執行役員 兼 CSO	笹 啓英	1966年12月8日生	1989年4月 伊藤忠商事㈱入社 2013年4月 当社入社 執行役員 海外第一事業本部長 2016年4月 当社執行役員 海外事業本部長 2020年4月 当社常務執行役員 海外カンパニー プレジ デント 2023年4月 当社専務執行役員兼CSO 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（現任）	(注) 4	1,300
取締役	宮内 義彦	1935年9月13日生	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 2006年4月 ㈱ACCESS取締役（現任） 2014年6月 オリックス㈱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）	(注) 4	-

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有 株式数 (株)
取締役	桐山 一憲	1962年11月30日生	1985年4月 2002年7月 2005年7月 2007年6月 2012年6月 2017年9月 2023年6月 2024年6月	P&Gファーマーストイック（現P&Gジャパン） 入社 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 P&Gグローバルスキンケア バイスプレジデ ント P&Gジャパン㈱代表取締役社長 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 ㈱for GL代表取締役（現任） 当社取締役（現任） 三菱マテリアル㈱取締役（現任）	(注) 4	-
取締役	杉田 浩章	1961年2月14日生	1983年4月 1994年4月 2001年1月 2006年11月 2007年5月 2016年1月 2021年3月 2021年4月	㈱日本交通公社（現㈱JTB）入社 ㈱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 同社パートナー & マネージング・ディレク ター 同社日本支社長 同社マネージング・ディレクター & シニア・ パートナー 同社日本代表 ユニ・チャーム㈱ 取締役 監査等委員（現 任） 早稲田大学大学院経営管理研究科教授（現 任）	(注) 4	-
取締役	鈴木 貴子	1962年3月5日生	1984年4月 2001年8月 2010年1月 2013年4月 2021年6月 2022年9月 2023年6月 2024年6月 2024年6月	日産自動車㈱入社 LVJグループ㈱（現ルイ・ヴィトンジャパン ㈱）入社 エステー㈱入社 同社取締役兼代表執行役社長 同社取締役会議長兼代表執行役社長 ㈱キングジム 取締役（現任） エステー㈱会長（現任） コスモエネルギーホールディングス㈱取締役 （現任） 富士フイルムホールディングス㈱ 取締役 （現任）	(注) 4	-
取締役	ウェイウェイ ・ヤオ	1968年12月9日生	1995年 2007年 2012年 2014年 2016年 2017年6月 2019年1月 2019年6月 2020年11月 2024年9月	PepsiCo, Inc. 入社 同社アジアM&A担当 バイスプレジデント 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 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 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 当社取締役 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 当社取締役退任 PepsiCo, Inc. ペプシ・リプトンティーベ ンチャー グローバルCEO 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（現任）	(注) 4	-

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
常勤監査役	岡藤 由美子	1964年12月10日生	1988年4月 2013年4月  2016年10月 2019年4月  2021年4月  2022年4月 2022年6月 2023年6月	日立化成工業(株)(現(株)レゾナック)入社 Hitachi Powdered Metals(USA),Inc. (現Resonac Powdered Metals America, Inc.)出向 取締役執行役員 (トレジャラー) 当社入社 経営企画・IR本部IR部長  当社執行役員 IR本部長兼ESG推進室長  当社執行役員 購買本部長兼サステナビリ ティ推進室長 当社戦略リスク管理本部付 当社常勤監査役(現任) (株)クレハ取締役(現任)	(注)5	500
監査役	大江 修子	1973年5月24日生	1998年4月 1998年4月 2004年9月  2005年9月 2007年2月 2008年1月 2016年6月 2018年3月	弁護士登録 虎ノ門総合法律事務所入所 クレイマー・レヴィン・ナフタリス・アン ド・フランケル法律事務所勤務 あさひ・狛法律事務所入所 T M I 総合法律事務所入所 同所パートナー(現任) 当社監査役(現任) ウイングアーク1st(株)監査役(現任)	(注)6	-
監査役	宇佐美 豊	1958年4月28日生	1984年10月  1988年8月 2005年5月  2006年11月  2007年1月 2010年6月 2015年6月 2019年6月 2020年5月 2022年10月 2023年6月	監査法人太田哲三事務所(現EY新日本有限責 任監査法人)入所 公認会計士登録 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法 人)代表社員 マネジメント・パワー・エクスチェンジ(株)代 表取締役(現任) 宇佐美公認会計士事務所 所長(現任) 宇佐美税理士事務所 所長(現任) 東芝機械(株)(現芝浦機械(株))監査役 同社取締役(監査等委員) (株)チヨダ監査役(現任) 産業ファンド投資法人監督役員(現任) 当社監査役(現任)	(注)7	-
計						6,583

- (注)1 取締役のうち、宮内義彦、桐山一憲、杉田浩章、鈴木貴子、ウェイウェイ・ヤオは、社外取締役であります。
- 2 監査役のうち、大江修子、宇佐美豊は、社外監査役であります。
- 3 取締役宮内義彦、桐山一憲、杉田浩章、鈴木貴子及び監査役大江修子、宇佐美豊は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であります。
- 4 取締役の任期は、2025年3月期に係る定時株主総会終結の時から2026年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 5 監査役の任期は、2022年3月期に係る定時株主総会終結の時から2026年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 6 監査役の任期は、2024年3月期に係る定時株主総会終結の時から2028年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 7 監査役の任期は、2023年3月期に係る定時株主総会終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 8 当社は、法令に定める監査役の数に欠けることになる場合に備え、会社法第329条第3項に定める補欠監査役1名を選任しております。2025年6月25日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「補欠監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されまると、補欠監査役は次のとおりとなる予定です。

氏名	生年月日	略歴		所有株式数(株)
山崎 徳司	1961年 2月16日生	1985年4月  1986年7月 2019年6月 2022年6月	明治製菓(株)(現明治ホールディングス(株))入社 大和証券経済研究所(現(株)大和総研)入社 日本ハム(株)監査役 同社取締役(現任)	-

- 9 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。  
執行役員は以下のとおりであります。

役名	職名	氏名
社長執行役員	CEO (Chief Executive Officer) 内部監査部、コーポレートコミュニケーション本部、カルビーポテト(株)管掌	江 原 信
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 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)、ジャパンフリトレー(株)、(株)ソシオ工房、カルビー・イートーク(株)管掌	井 本 朗
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 海外事業、経営企画本部、アグリ事業推進本部、Calbee Future Labo管掌	笙 啓 英
常務執行役員	カルビーアジア・オセアニアリージョン プレジデント	森岡 貞一郎
常務執行役員	CTO (Chief Technology Officer) 研究開発本部、新規事業推進本部管掌	中 野 真 衣
執行役員	CFO (Chief Financial Officer) 兼 CDXO (Chief Digital Transformation Officer) 兼 財務・経理・IR本部長 兼 DX・S&OP推進本部長 情報システム本部管掌	田 邊 和 宏
執行役員	CRO (Chief Risk Officer) コーポレートリスク管理本部、品質保証本部、サステナビリティ推進本部、グローバル調達本部、カルビーがいくつかスイートポテト(株)管掌	酒 井 広
執行役員	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	渡部 さおり
執行役員	CHRO (Chief Human Resource Officer) 兼 人事・総務本部長	人 見 泰 正
執行役員	次世代生産プロジェクト本部長	大 野 憲 一
執行役員	カルビージャパンリージョン EVP (Executive Vice President) 兼 カルビージャパンリージョン 東日本事業本部長	植 田 剛 敏
執行役員	カルビー欧米リージョン CFO 兼 Calbee America, Inc. CEO	金 光 幸 夫
執行役員	カルビーアジア・オセアニアリージョン CFO	早 川 知 佐

#### 社外役員の状況

取締役8名のうち社外取締役は5名、監査役3名のうち社外監査役は2名であります。

社外取締役のうちワンユエン・タン氏は、2025年3月1日までPepsiCo, Inc.に在籍し、アジアパシフィック・オーストラリア・ニュージーランド・中国担当CEOに就任しておりました。また、2025年6月25日開催予定の定時株主総会における承認を経て社外取締役となる予定のウェイウェイ・ヤオ氏はPepsiCo, Inc.に在籍し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 プレジデントであります。PepsiCo, Inc.は、当社株式の21.41%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が、社外取締役個人との利害関係はありません。

上記以外の社外取締役及び社外監査役と当社との間に記載すべき特別な利害関係はありません。

社外取締役又は社外監査役の選任にあたっては東京証券取引所が定める独立役員の要件を踏まえた以下の社内基準に基づき指名しております。

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
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者である者
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者である者
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年間に於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年間に於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） 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） 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） 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） 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。

また、次に掲げる点を重視して健全で効率的な企業運営に資するかどうかなどを総合的に勘案しております。

イ．会社経営についての豊富な知識と経験に基づいた有益で客観的かつ公正な立場からの助言と監督を期待できること。

ロ．専門的な知識が豊富で、その分野についての高い見識に基づいて、有益で客観的かつ中立的な立場からの助言と監督を期待できること。

社外監査役には、弁護士並びに公認会計士としてのコーポレート・ガバナンス、投資、及び財務戦略の豊富な知識・経験を当社監査に活かしていただいております。また、社外監査役は、当社監査役会の過半数を構成することにより透明性を確保するとともに、当社の経営に対する監視又は監査機能を果たしております。加えて、取締役会又は監査役会等での監督又は監査や内部監査部との連携による監査の実施及び会計監査人と定期的な情報交換や意見交換を行うことにより、内部監査、監査役監査及び会計監査の相互連携を図っております。



## (3) 【監査の状況】

## 監査役監査の状況

## イ．組織・人員

有価証券報告書提出日現在(2025年6月20日)の当社の監査役は3名体制としており、社内出身の常勤監査役1名および、独立役員である社外監査役2名で構成されております。監査役は岡藤由美子(監査役会議長/常勤監査役)、大江修子(社外監査役)、宇佐美豊(社外監査役)の3名でした。大江修子氏は弁護士の資格を有し、会社法や企業法務に精通しており、宇佐美豊氏は、公認会計士として高度な専門知識を有し、米国でのSOX法の経験を基に日本へのJ-SOX導入に携わった他、会計監査の実務経験を有しております。社外監査役の高度な専門性と独立性を融合し、経営の監査および監督を行う監査役会の実効性を高める体制をとっております。

## ロ．監査役、監査役会の活動状況

## (a)監査役会の開催頻度・出席状況

監査役会は、取締役会開催に先立ち月次で開催されるほか、必要に応じて随時開催されます。

当事業年度は合計14回開催し、個々の監査役の出席状況については次のとおりです。

区分	氏名	出席状況
常勤監査役	岡藤 由美子	14回/14回(100%)
監査役(社外)	大江 修子	14回/14回(100%)
監査役(社外)	宇佐美 豊	14回/14回(100%)

監査役会における当事業年度の主な検討事項(決議、協議、報告)は、以下の通りであります。

## (i) 決議事項

- ・補欠監査役候補者の選任の同意
- ・監査の方針及び監査実施計画の決定(取締役会へ報告)
- ・監査役活動予算の決定
- ・取締役会議案に関する審議
- ・内部統制システムの整備・運用状況の審議
- ・事業報告、計算書類等の内容確認
- ・有価証券報告書の内容確認
- ・株主総会提出議案の審議
- ・会計監査人の監査報告書の審議
- ・監査役会の監査報告書の作成・承認
- ・会計監査人の再任の適否評価と選解任の決定
- ・会計監査人の監査報酬の同意
- ・監査役会規則、監査役監査基準等の改定

## (ii) 協議事項

- ・監査上の主要な検討事項(KAM)の妥当性の協議
- ・取締役職務執行確認の結果を検討

## (iii) 報告事項

- ・事業所、及び子会社等への監査役監査の実施状況の報告

## (b)監査役の活動状況

当社の監査役は、取締役会に出席し、取締役等との意思疎通を図り、議事運営や決議内容等を監査し、必要により意見表明を行っております。また、経営委員会、コンプライアンス・リスク対策会議、サステナビリティ委員会、及び投資審査会等の社内の重要な会議へ出席するとともに、社内取締役、執行役員、グループ子会社社長等との意思疎通を図り、職務執行状況の確認、国内事業所や国内外子会社の往査を行うなど、監査環境の整備と積極的な経営状況の把握に努め、業務監査を行っております。また、グループ子会社監査役等との間では、監査における環境のサポートやグループ会社全体の監査役監査のレベルアップ等を目的とするグループ監査役連絡会において、グループ会社監査役が一堂に会しての意見聴取や情報交換を行っております。

さらに、監査役会は代表取締役社長へ監査所見に基づく提言を行い、定期的な意見交換を図っております。

監査役の主な活動は以下の通りであります。これらの活動を通じて、取締役の職務執行状況を十分に監査できる体制となっています。

- ( ) 代表取締役との意見交換：監査役全員
- ( ) 取締役会への出席：監査役全員
- ( ) 経営委員会への出席：常勤監査役
- ( ) コンプライアンス・リスク諮問委員会への出席：監査役全員
- ( ) サステナビリティ委員会、投資審査会への出席：常勤監査役
- ( ) 社外取締役へのインタビュー・意見交換：監査役全員
- ( ) 社内取締役、執行役員、グループ子会社社長等へのインタビュー・意見交換：監査役全員
- ( ) グループ監査役連絡会の主催：監査役全員
- (ix) 主要な事業所、子会社への往査：監査役適宜割り当て

(c) 監査役と内部監査および会計監査人との相互連携

監査役は、内部監査部門および有限責任 あずさ監査法人との定期的な会合を実施することにより、重点監査項目・監査計画を共有するとともに、監査状況の報告、決算レビュー結果報告など、相互の情報共有と意見交換を促進し、監査の実効性向上に努めております。

項目	出席者	実績頻度	主な内容
監査連絡協議会 (三様監査連絡会)	監査役、内部監査部門、 会計監査人	7月、12月、4月	年間監査計画、重点リスク項目と評価結果、内部監査結果の共有・意見交換、監査上の主要な検討事項(KAM)の協議等
四半期レビュー結果報告	監査役、財務経理部門、 会計監査人	8月、10月、2月	決算状況等の説明
監査結果報告	監査役、内部監査部門、 財務経理部門、会計監査人	5月、6月	会社法、金商法監査の報告 (内部統制、KAM含む)
内部監査部門(主催)月次定例会	内部監査部門、監査役	毎月	内部監査部の往査による監査結果の共有等

内部監査並びに内部監査の実効性を確保するための取り組み

内部監査については、内部監査機関として10名の専従スタッフからなる内部監査部を設置しております。メンバーは、公認内部監査人、内部監査士などの資格を有する専門人財の他、管理職経験者を配置しております。年間の監査計画に基づいて、当社及びグループ各社に対して監査を実施する体制を取っております。また、内部監査の結果について監査役及び会計監査人と定期的に意見交換を行っております。

レポートラインとして、コーポレートガバナンス・コード補充原則4-13 を踏まえ、業務執行部門から独立し、CEOを含む取締役会及び監査役会の2つの報告経路を保持しています。取締役会には、年度総括報告を行っております。

会計監査の状況

イ．業務を執行した公認会計士の氏名、所属する監査法人名及び継続監査年数

公認会計士の氏名等		所属する監査法人名
指定有限責任社員	山根 洋人（継続監査年数4年）	有限責任 あずさ監査法人
業務執行社員	西谷 直博（継続監査年数2年）	

ロ．継続監査期間

9年間

業務執行社員のローテーションに関しては適切に実施されており、原則として連続して7会計期間を超えて監査業務に關与しておりません。なお、筆頭業務執行社員については連続して5会計期間を超えて監査業務に關与しておりません。

ハ．監査業務に係る補助者の構成

公認会計士 9名

その他 19名

(注) その他は公認会計士試験合格者等であります。

二．監査法人の選定方針と理由

選定にあたっての方針及び理由は以下の通りです。

- a 監査法人としての独立性及び品質管理体制、並びに監査チームとしての専門性及び監査手続の適切性を具備していること。
- b 当社グループが海外事業を含む「成長戦略」を遂行するにあたり、より専門的かつ適切な監査が可能であること。

ホ．監査役及び監査役会による監査法人の評価

関係部署による評価及び各監査役評価を踏まえ、監査役会として改選に値する重要な事象はない旨確認しております。

監査報酬の内容等

イ．監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	78	-	85	-
連結子会社	-	-	-	-
計	78	-	85	-

ロ．監査公認会計士等と同一のネットワーク(KPMG)に対する報酬(イを除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	-	5	-	10
連結子会社	37	14	46	17
計	37	19	46	27

提出会社における非監査業務の内容は、主に海外駐在員の所得税申告関連業務になります。

連結子会社における非監査業務の内容は、主に税務監査業務になります。

#### ハ．その他重要な監査業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

#### 二．監査報酬の決定方針

当社は、当社の監査公認会計士等である有限責任 あずさ監査法人が策定した監査日数、業務内容などの監査計画、当社グループの規模や特殊性等を勘案して両方で協議の上、監査役会の同意を得て決定しております。

#### ホ．監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積の算出根拠などが当社の事業規模や事業内容に適切であるかどうかについて必要な検証を行ったうえで、会計監査人の報酬の額について適切であると判断し、会社法第399条第1項の同意をしております。

## (4) 【役員の報酬等】

役員の報酬等の額又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。

## &lt; 役員の報酬等に関する株主総会の決議年月日及び当該決議の内容 &gt;

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	取締役なら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）

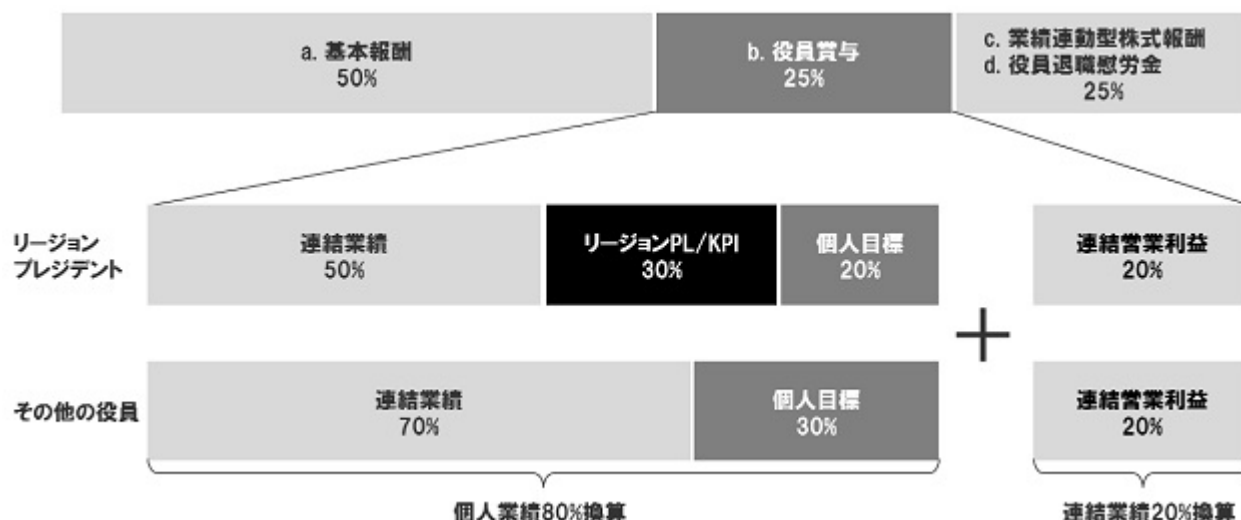
## &lt; 役員報酬の概要 &gt;

報酬の種類		概要
固定	a. 基本報酬	・ 各役位の職務執行の対価として支給 ・ 役位、担当業務の内容、責任の程度を総合的に勘案して決定
変動	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 ・ 評価指標は連結業績目標（売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益）と個人業績目標とし、役位、担当業務並びに目標達成度に応じて支給 ・ 個人業績目標のうち50％は持続的成長に繋がる人財育成・組織開発項目を設定
	c. 業績連動型株式報酬	・ 毎事業年度における役位及び連結業績指標、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ポイント（当社株式数）を付与し、退任時に交付される非金銭報酬 ・ 詳細は<業績連動型株式報酬の算定方法>の通り
	d. 退職慰労金	・ 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

## &lt; 役員報酬の構成割合 &gt;

当社の社内取締役の報酬は、基本報酬50%、役員賞与25%、業績連動型株式報酬および役員退職慰労金25%で構成しております。

社外取締役の報酬は、固定報酬の「基本報酬」100%で構成しております。



#### < 業績連動型株式報酬の算定方法 >

当社は、2014年6月25日開催の第65回定時株主総会における決議により、当社の取締役（社外取締役及び非常勤取締役を除く。）ならびに当社と委任契約を締結している執行役員（以下、併せて「取締役等」という。）を対象とする業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）を導入し、以後3年ごとに定時株主総会で本制度の継続について提案、承認をいただいております。

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BIP信託（以下「本信託」という。）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。

本制度は次に定める方法に基づき、取締役等に付与するポイント数（株式数）を算定します。原則として累積したポイント数に相当する株式数が取締役等の退任時に交付されます。なお、取締役等が死亡した場合には累積したポイント数に相当する株式数が当該取締役等の相続人に交付されます。

#### (1) 支給対象役員

法人税法第34条第1項の要件を満たす「業務執行役員」である取締役等を対象とし、社外取締役及び監査役には支給しません。なお、2025年3月期における取締役等の人数は、社長執行役員1名、専務執行役員2名、常務執行役員2名、執行役員7名です。

#### (2) 総株式報酬額

2024年3月31日で終了する事業年度から2026年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度において、1事業年度あたり、各取締役等に付与されるポイント数の年間合計（以下「年間合計ポイント数」という。）は、以下に記載する算定式により決定します。ただし、各取締役等に付与される1事業年度あたりの年間合計ポイント数の上限は85,000ポイントとします。

#### （年間合計ポイント数の算定式）

毎事業年度の期初に定める親会社株主に帰属する当期純利益の目標値×1%÷平均取得株価（ ）

（100ポイント未満の端数は切り捨て）

平均取得株価は本信託による当社株式の取得価格の総額を取得株数で除して計算するものとします。2024年3月31日で終了する事業年度から2026年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度における年間合計ポイント数の算定に用いる平均取得株価は3,581.7円です。

## (3) 個別株式報酬額の算定方法

取締役等に付与されるポイント数は以下の算定式に基づき決定します。なお、1ポイントあたり当社株式1株とし、本信託の信託期間中に株式分割・株式併合等が生じた場合、1ポイントあたりの当社株式の数について、分割比率・併合比率等に応じた調整がなされるものとします。

## (算定式)

各取締役等に付与されるポイント数(付与ポイント数)は、以下の算定式に基づき、予め定められた役位別ポイント数に業績達成支給率を乗じることにより算定(100ポイント未満の端数は切り捨て)します。

$$\text{付与ポイント数(3)} = \text{役位別ポイント数(1)} \times \text{業績達成支給率(2)}$$

## 1 役位別ポイント数は下表のとおりとします。

役位	ポイント
会長	8,000ポイント
社長	8,000ポイント
副社長執行役員	5,000ポイント
専務執行役員	3,500ポイント
常務執行役員	3,000ポイント
執行役員	2,000ポイント

2 業績達成支給率は評価対象事業年度における業績目標(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)ごとに定める下図の割合のうち、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会社が定め、決算短信において開示する業績目標とし、2026年3月期における業績目標は以下のとおりです。

連結売上高 20%	連結営業利益 40%	親会社株主に帰属する 当期純利益 25%	サステナビリティ 目標 15%
--------------	---------------	----------------------------	-----------------------

## 2026年3月期における業績目標

業績指標	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
業績目標	345,000百万円	29,800百万円	20,500百万円

## (ご参考)

## 2025年3月期における業績目標及び実績

業績指標	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
業績目標(期初)	320,000百万円	28,900百万円	18,000百万円
実績	322,564百万円	29,066百万円	20,874百万円

3 各取締役等に付与される1年当たりの年間合計ポイント数が上記(2)に定める上限を超過する場合には、当該上限の範囲内で各取締役等の付与ポイント数を役位別ポイントに応じて減額調整(100ポイント未満の端数は切り捨て)します。

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の決定権限者等及び決定に関与する委員会

当社の役員報酬制度は、透明性・客観性を高めるため、任意の委員会である報酬委員会を設置し、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。なお、報酬委員会の詳細については、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等」を参照ください。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く。)	267	133	56	49	28	4
監査役 (社外監査役を除く。)	30	30	-	-	-	1
社外役員	100	100	-	-	-	7

(注) 1 役員の報酬等のうち、取締役の役員賞与については、2025年6月25日開催予定の  
定時株主総会の決議事項としております。

役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等 の総額 (百万円)	役員 区分	会社 区分	連結報酬等の種類別の額等(百万円)			
				基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	退職慰労金
江原 信	122	取締役	提出会社	60	23	26	11

(注) 1 連結報酬等の総額が100百万円以上である者に限定して記載しています。

2 取締役の役員賞与については、2025年6月25日開催予定の定時株主総会の決議事項  
としております。

使用人兼務役員の使用人給与のうち、重要なもの  
該当事項はありません。

(5) 【株式の保有状況】

株式投資の区分の基準及び考え方

当社は、時価の変動または株式の配当により利益を得ることを目的として保有する株式を純投資目的である投資  
株式、それ以外の株式を純投資目的以外の目的である投資株式（政策保有株式）として区分しております。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

イ．保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の  
内容

政策保有株式につきましては、原則として政策保有をしないことを方針としています。ただし、每期、保有の是  
非を検討し、新規事業創出に向けた業務提携など経営戦略の一環として必要性があると判断した場合、また、取引  
関係がある会社との関係を強化・維持させ当社事業を発展させることが明らかな場合に限り保有しております。



ロ．保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	8	247
非上場株式以外の株式	14	1,310

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	1	150	廃棄プラスチックのリサイクル技術の 開発支援を強化するため。
非上場株式以外の株式	5	4	関係強化のための持株会による取得 および株式分割のため。

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	-	-
非上場株式以外の株式	5	202

ハ．特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上 額 (百万円)		
(株)セブン & アイ・ホール ディングス	266,845	265,863	当社は製品の営業取引を行っており、営業活 動の円滑化・関係の維持強化による企業価値 向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業 機密との判断により記載しませんが、保有の 合理性は取引の維持・強化等のための必要性 を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別 に検証しております。 当事業年度において、持株会における取得の ため保有株数が増加しております。	無
	577	586		
理研ビタミン(株)	200,000	300,000	当社は原材料の調達取引を行っており、取引 の円滑化・関係の維持強化による企業価値向 上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業 機密との判断により記載しませんが、保有の 合理性は取引の維持・強化等のための必要性 を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別 に検証しております。 当事業年度において、保有株式の一部売却の ため保有株数が減少しております。	無
	483	773		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
四州集团有限公司	1,000,000	1,000,000	同社は当社グループの香港事業における合併パートナーであり、業務提携関係の維持・強化による企業価値向上を目的として保有しております。	無
	49	48		
鳥越製粉(株)	49,000	49,000	当社は原材料の調達取引を行っており、取引の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載ませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。	有
	40	34		
(株)アークス	11,524	11,524	当社は製品の営業取引を行っており、営業活動の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載ませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。	無
	33	36		
イオン(株)	8,005	7,832	当社は製品の営業取引を行っており、営業活動の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載ませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。 当事業年度において、持株会における取得のため保有株数が増加しております。	無
	30	28		
UNQ Holdings Limited	590,000	590,000	同社は当社グループ中国EC事業における合併パートナーであり、業務提携関係の維持・強化による企業価値向上を目的として保有しております。	無
	23	13		
(株)マツキヨココカラ & カンパニー	9,845	9,540	当社は製品の営業取引を行っており、営業活動の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載ませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。 当事業年度において、持株会における取得のため保有株数が増加しております。	無
	23	23		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)ヤマナカ	40,749	39,473	当社は製品の営業取引を行っており、営業活動の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載しませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。 当事業年度において、持株会による取得のため保有株数が増加しております。	無
	22	26		
(株)バローホールディングス	5,280	5,280	当社は製品の営業取引を行っており、営業活動の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載しませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。	無
	12	13		
(株)リテールパートナーズ	3,000	20,039	当社は製品の営業取引を行っており、営業活動の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載しませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。 当事業年度において、保有株式の一部売却のため保有株数が減少しております。	無
	4	36		
(株)マルヨシセンター	1,000	1,000	当社は製品の営業取引を行っており、営業活動の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載しませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。	無
	3	3		
(株)コスモス薬品	400	200	当社は製品の営業取引を行っており、営業活動の円滑化・関係の維持強化による企業価値向上を目的とし保有しております。 定量的な保有効果については取引先との営業機密との判断により記載しませんが、保有の合理性は取引の維持・強化等のための必要性を取引金額等を含めて総合的に判断し、個別に検証しております。 当事業年度において、株式分割のため保有株数が増加しております。	無
	3	2		
香港食品投資控股有限公司	377,000	377,000	同社は当社グループの香港事業における合併パートナーに出資しており、業務提携関係の維持・強化による企業価値向上を目的として保有しております。	無
	2	3		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上 額 (百万円)		
(株)フジ	-	25,472	-	無
	-	47		
(株)関西フードマーケット	-	3,960	-	無
	-	7		
セントラルフォレストグ ループ(株)	-	3,000	-	無
	-	6		

(注)「-」は、当該銘柄を保有していないことを示しております。

みなし保有株式

該当事項はありません。

保有目的が純投資目的である投資株式

区分	当事業年度		前事業年度	
	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上 額の合計額 (百万円)	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上 額の合計額 (百万円)
非上場株式	-	-	-	-
非上場株式以外の株式	1	218	1	289

区分	当事業年度		
	受取配当金の 合計額 (百万円)	売却損益の 合計額 (百万円)	評価損益の 合計額 (百万円)
非上場株式	-	-	-
非上場株式以外の株式	1	-	118

(注) 保有目的が純投資目的である投資株式(非上場株式以外の株式)の1銘柄はトライアルホールディングス社の株式です。

当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的以外から純投資目的に変更したもの

銘柄	株式数(株)	貸借対照表計上額(百万円)
-	-	-

当事業年度の前4事業年度及び当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的以外の目的から純投資目的に変更したもの

銘柄	株式数(株)	貸借対照表計上額 (百万円)	変更した事業年度	変更の理由及び変更後の 保有又は売却に関する方針
(株)トライアルホールディングス	100,000	218	2024年3月期	同社株式は、今後も継続した成長が見込まれるため、上場を機に時価の変動または株式の配当により利益を得ることを目的とし、純投資目的に変更しております。保有又は売却に関する方針としては、当社において設定した売却基準に照らし合わせ、定期的に売却の是非を検討しております。また、減配等が発生した場合は、同社株式の売却を検討する方針を定めております。

## 第5 【経理の状況】

### 1. 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号)に基づいて作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1963年大蔵省令第59号。以下、「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成しております。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

### 2. 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2024年4月1日から2025年3月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2024年4月1日から2025年3月31日まで)の財務諸表について、有限責任 あずさ監査法人により監査を受けております。

### 3. 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っております。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、又は会計基準等の変更等についての的確に対応することができる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、当該機構等の行う研修に参加しております。さらに、四半期決算及び年度決算前に会計処理の方法や会計基準等の変更等に関して監査法人と綿密な事前協議を実施しております。

## 1 【連結財務諸表等】

## (1) 【連結財務諸表】

## 【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年 3 月31日)	当連結会計年度 (2025年 3 月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	44,295	56,755
受取手形	922	888
売掛金	53,196	40,730
棚卸資産	<sup>1</sup> 22,208	<sup>1</sup> 25,136
その他	7,309	10,449
貸倒引当金	78	122
流動資産合計	127,853	133,837
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	86,754	120,971
減価償却累計額	48,084	50,685
建物及び構築物（純額）	38,670	70,285
機械装置及び運搬具	131,794	148,936
減価償却累計額	95,294	99,887
機械装置及び運搬具（純額）	36,500	49,049
土地	16,265	16,226
リース資産	980	1,007
減価償却累計額	446	410
リース資産（純額）	534	596
建設仮勘定	29,851	7,194
その他	7,020	8,063
減価償却累計額	5,185	5,633
その他（純額）	1,835	2,429
有形固定資産合計	123,657	145,782
無形固定資産		
のれん	22,650	20,548
その他	2,620	3,659
無形固定資産合計	25,271	24,207
投資その他の資産		
投資有価証券	<sup>2</sup> 3,183	<sup>2</sup> 3,263
繰延税金資産	5,408	5,064
退職給付に係る資産	4,505	5,202
その他	<sup>2</sup> 2,280	<sup>2</sup> 1,810
貸倒引当金	1	1
投資その他の資産合計	15,376	15,340
固定資産合計	164,305	185,331
資産合計	292,158	319,169

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	12,535	13,358
短期借入金	1,433	883
リース債務	169	203
未払金	11,736	13,588
未払費用	13,537	16,118
未払法人税等	6,743	3,829
賞与引当金	6,606	6,456
役員賞与引当金	116	153
株式給付引当金	98	105
その他	1,498	1,008
流動負債合計	54,475	55,705
固定負債		
長期借入金	<sup>3</sup> 25,000	<sup>3</sup> 35,000
リース債務	433	468
繰延税金負債	1,854	1,903
役員退職慰労引当金	100	98
役員株式給付引当金	280	297
退職給付に係る負債	8,017	8,853
資産除去債務	755	1,545
その他	155	229
固定負債合計	36,596	48,396
負債合計	91,072	104,101
純資産の部		
株主資本		
資本金	12,046	12,046
資本剰余金	2,514	2,514
利益剰余金	191,706	205,571
自己株式	24,972	24,783
株主資本合計	181,293	195,348
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	796	616
為替換算調整勘定	9,751	9,372
退職給付に係る調整累計額	89	158
その他の包括利益累計額合計	10,457	9,831
非支配株主持分	9,335	9,887
純資産合計	201,086	215,067
負債純資産合計	292,158	319,169



## 【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

## 【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)		当連結会計年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)	
売上高	1	303,027	1	322,564
売上原価	2, 4	201,068	2, 4	212,686
売上総利益		101,959		109,878
販売費及び一般管理費	3, 4	74,654	3, 4	80,812
営業利益		27,304		29,066
営業外収益				
受取利息		445		494
受取配当金		43		43
持分法による投資利益		17		16
為替差益		3,509		-
投資事業組合運用益		28		515
その他		331		414
営業外収益合計		4,376		1,484
営業外費用				
支払利息		250		357
為替差損		-		203
減価償却費		146		72
シンジケートローン手数料		52		1
その他		75		71
営業外費用合計		525		705
経常利益		31,155		29,844
特別利益				
固定資産売却益	5	7	5	2
関係会社清算益		88		-
投資有価証券売却益		75		150
助成金受入益		78		65
その他		-		0
特別利益合計		250		219
特別損失				
固定資産売却損	6	236	6	4
固定資産除却損	7	372	7	437
減損損失	8	377	8	17
棚卸資産廃棄損		124		76
投資有価証券評価損		71		125
その他		19		4
特別損失合計		1,201		666
税金等調整前当期純利益		30,204		29,397
法人税、住民税及び事業税		10,128		7,384
法人税等調整額		389		507
法人税等合計		9,739		7,892
当期純利益		20,465		21,505
非支配株主に帰属する当期純利益		579		631
親会社株主に帰属する当期純利益		19,886		20,874

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)
当期純利益	20,465	21,505
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	307	179
為替換算調整勘定	5,357	658
退職給付に係る調整額	243	68
その他の包括利益合計	1 5,907	1 906
包括利益	26,373	20,599
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	24,961	20,248
非支配株主に係る包括利益	1,411	350

【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度(自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	12,046	3,242	178,329	24,886	168,730
当期変動額					
剰余金の配当			6,508		6,508
親会社株主に帰属する当期純利益			19,886		19,886
自己株式の取得				240	240
自己株式の処分				154	154
連結子会社株式の取得による持分の増減		728			728
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	728	13,377	85	12,563
当期末残高	12,046	2,514	191,706	24,972	181,293

	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	488	5,225	332	5,381	8,574	182,686
当期変動額						
剰余金の配当						6,508
親会社株主に帰属する当期純利益						19,886
自己株式の取得						240
自己株式の処分						154
連結子会社株式の取得による持分の増減						728
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	307	4,525	243	5,075	760	5,836
当期変動額合計	307	4,525	243	5,075	760	18,399
当期末残高	796	9,751	89	10,457	9,335	201,086

当連結会計年度(自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	12,046	2,514	191,706	24,972	181,293
当期変動額					
剰余金の配当			7,009		7,009
親会社株主に帰属する当期純利益			20,874		20,874
自己株式の取得				0	0
自己株式の処分				189	189
連結子会社株式の取得による持分の増減					-
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	-	13,865	189	14,054
当期末残高	12,046	2,514	205,571	24,783	195,348

	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	796	9,751	89	10,457	9,335	201,086
当期変動額						
剰余金の配当						7,009
親会社株主に帰属する当期純利益						20,874
自己株式の取得						0
自己株式の処分						189
連結子会社株式の取得による持分の増減						-
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	179	378	68	625	552	73
当期変動額合計	179	378	68	625	552	13,981
当期末残高	616	9,372	158	9,831	9,887	215,067

## 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	30,204	29,397
減価償却費	10,594	12,144
減損損失	377	17
のれん償却額	2,081	2,152
貸倒引当金の増減額（ は減少）	43	46
賞与引当金の増減額（ は減少）	1,185	151
役員賞与引当金の増減額（ は減少）	11	40
株式給付引当金の増減額（ は減少）	95	99
役員株式給付引当金の増減額（ は減少）	103	113
退職給付に係る負債の増減額（ は減少）	17	423
退職給付に係る資産の増減額（ は増加）	260	355
役員退職慰労引当金の増減額（ は減少）	223	1
受取利息及び受取配当金	488	538
支払利息	250	357
為替差損益（ は益）	2,854	925
関係会社清算損益（ は益）	88	-
助成金受入益	78	65
投資事業組合運用損益（ は益）	28	515
棚卸資産廃棄損	124	76
持分法による投資損益（ は益）	17	16
投資有価証券売却損益（ は益）	75	150
投資有価証券評価損益（ は益）	71	125
固定資産売却損益（ は益）	228	1
固定資産除却損	372	437
売上債権の増減額（ は増加）	15,768	12,181
棚卸資産の増減額（ は増加）	1,824	3,102
仕入債務の増減額（ は減少）	1,571	940
未払金の増減額（ は減少）	3,401	465
その他	1,419	5,161
小計	30,830	48,959
利息及び配当金の受取額	485	537
利息の支払額	210	335
法人税等の支払額	6,754	10,060
営業活動によるキャッシュ・フロー	24,350	39,100

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	30,591	28,106
有形固定資産の売却による収入	140	10
無形固定資産の取得による支出	595	1,407
投資有価証券の取得による支出	246	260
投資有価証券の売却による収入	226	353
貸付金の回収による収入	-	100
定期預金の預入による支出	11,996	22,221
定期預金の払戻による収入	7,676	22,991
差入保証金の差入による支出	33	352
差入保証金の回収による収入	17	109
助成金の受取額	78	65
投資事業組合からの分配による収入	-	109
その他	18	3
投資活動によるキャッシュ・フロー	35,307	28,604
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（は減少）	41	504
長期借入れによる収入	25,000	10,000
自己株式の取得による支出	240	0
非支配株主からの払込みによる収入	279	286
配当金の支払額	6,504	7,005
非支配株主への配当金の支払額	96	85
リース債務の返済による支出	159	150
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	1,470	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	16,850	2,541
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,533	263
現金及び現金同等物の増減額（は減少）	7,426	13,300
現金及び現金同等物の期首残高	30,292	37,718
現金及び現金同等物の期末残高	1 37,718	1 51,019

【注記事項】

(継続企業の前提に関する事項)

該当事項はありません。

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1. 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数 22社

(連結子会社の名称)

カルビーポテト(株)

カルビーロジスティクス(株)

カルビー・イートーク(株)

ジャパンフリトレ(株)

(株)ソシオ工房

カルビーかいつかスイートポテト(株)

(株)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

Calbee Ireland LimitedおよびCalbee New Zealand Limitedについては、当連結会計年度において新たに設立したことにより、連結の範囲に含めることとし、Greenday Group Co., Ltd.については当連結会計年度において清算終了したことにより、連結の範囲から除外しております。

(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

会社等の名称

Calbee URC Malaysia Sdn. Bhd.

(2) 持分法を適用しない関連会社の名称

(関連会社)

(株)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財務諸表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。  
連結財務諸表の作成にあたって、3月31日現在で実施した仮決算に基づく財務諸表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

有価証券

a. 満期保有目的の債券

償却原価法（定額法）

b. その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法（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

棚卸資産

通常の販売目的で保有する棚卸資産

評価基準は原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）によっております。

a. 製品及び仕掛品

総平均法

b. 商品・原材料及び貯蔵品

移動平均法

#### (2)重要な減価償却資産の減価償却の方法

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

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。

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

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。

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。

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。



#### 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。

#### 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。

#### 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)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次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。

### (6)重要な繰延資産の処理方法

#### 開業費

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。

### (7)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。

## (8)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。主な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（甘しょ事業）	15年
Calbee America, Inc.	15年
Calbee Group (UK) Ltd	15年
Greenday Global Co., Ltd.	15年

## (9)連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

手許現金、要求払預金及び取得日から３ヶ月以内に満期日の到来する流動性の高い、容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なりリスクしか負わない短期的な投資であります。

## (重要な会計上の見積り)

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財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
のれん	10,699	9,726

## (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

## 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や原材料の廃棄等により、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。

## 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、販売価格の見直し及び仕入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。

## 翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

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財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

## (会計方針の変更)

## (「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」（企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。）等を当連結会計年度の期首から適用しております。

法人税等の計上区分（その他の包括利益に対する課税）に関する改正については、2022年改正会計基準第20 - 3項ただし書きに定める経過的な取扱い及び「税効果会計に係る会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第28号 2022年10月28日。以下「2022年改正適用指針」という。）第65 - 2項(2)ただし書きに定める経過的な取扱いに

従っております。なお、当該会計方針の変更による連結財務諸表への影響はありません。

また、連結会社間における子会社株式等の売却に伴い生じた売却損益を税務上繰り延べる場合の連結財務諸表における取扱いの見直しに関連する改正については、2022年改正適用指針を当連結会計年度の期首から適用しております。当該会計方針の変更は、遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の連結財務諸表となっております。なお、当該会計方針の変更による前連結会計年度の連結財務諸表への影響はありません。

（「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の会計処理及び開示に関する取扱い」の適用）

「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第46号 2024年3月22日 企業会計基準委員会）を当連結会計年度の期首から適用しております。

（未適用の会計基準等）

- ・「リースに関する会計基準」（企業会計基準第34号 2024年9月13日 企業会計基準委員会）
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日 企業会計基準委員会）等

#### （1）概要

企業会計基準委員会において、日本基準を国際的に整合性のあるものとする取組みの一環として、借手の全てのリースについて資産及び負債を認識するリースに関する会計基準の開発に向けて、国際的な会計基準を踏まえた検討が行われ、基本的な方針として、IFRS第16号「リース」の単一の会計処理モデルを基礎とするものの、IFRS第16号「リース」の全ての定めを採り入れるのではなく、主要な定めのみを採り入れることにより、簡素で利便性が高く、かつ、IFRS第16号「リース」の定めを個別財務諸表に用いても、基本的に修正が不要となることを目指したリース会計基準等が公表されました。

借手の会計処理として、借手のリースの費用配分の方法については、IFRS第16号「リース」と同様に、リースがファイナンス・リースであるかオペレーティング・リースであるかにかかわらず、全てのリースについて使用権資産に係る減価償却費及びリース負債に係る利息相当額を計上する単一の会計処理モデルが適用されます。

#### （2）適用予定日

2028年3月期の期首より適用予定であります。

#### （3）当該会計基準等の適用による影響

「リースに関する会計基準」等の適用による連結財務諸表に与える影響額については、現時点評価中であり、あります。

（表示方法の変更）

（連結貸借対照表関係）

前連結会計年度において、「流動負債」の「その他」に含めていた「未払費用」（前連結会計年度13,537百万円）は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度から「未払費用」（当連結会計年度16,118百万円）として表示しております。

（連結損益計算書関係）

前連結会計年度において、「営業外収益」の「その他」に含めていた「投資事業組合運用益」（前連結会計年度28百万円）は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度から「投資事業組合運用益」（当連結会計年度515百万円）として表示しております。

前連結会計年度において、「特別損失」の「その他」に含めていた「投資有価証券評価損」（前連結会計年度71百万円）は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度から「投資有価証券評価損」（当連結会計年度125百万円）として表示しております。

(追加情報)

(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。

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、予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、株式市場から予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収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。

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、前連結会計年度末337百万円、111,395株、当連結会計年度末243百万円、80,445株であります。

(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。

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。

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、前連結会計年度末632百万円、176,660株、当連結会計年度末536百万円、149,800株であります。

## (連結貸借対照表関係)

## 1 棚卸資産の内訳

	前連結会計年度 (2024年 3月31日)	当連結会計年度 (2025年 3月31日)
商品及び製品	7,580百万円	9,231百万円
仕掛品	2,253百万円	2,705百万円
原材料及び貯蔵品	12,374百万円	13,200百万円

## 2 非連結子会社及び関連会社に対するものは、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年 3月31日)	当連結会計年度 (2025年 3月31日)
投資有価証券(株式)	186百万円	202百万円
その他(出資金)	2百万円	2百万円

## 3 財務制限条項

長期借入金には、下記の財務制限条項が付されております。

2024年 3月期決算以降、各年度の決算期末および半期決算期末における連結の貸借対照表上の純資産の部の金額を、2023年 3月決算期末日における連結の貸借対照表上の純資産の部の金額の75%および直前の決算期末または半期決算期末における連結の貸借対照表上の純資産の部の金額の75%のいずれか高い方の金額以上に維持すること

2024年 3月期決算以降、各年度の決算期末および半期決算期末における単体の貸借対照表上の純資産の部の金額を、2023年 3月決算期末日における単体の貸借対照表上の純資産の部の金額の75%および直前の決算期末または半期決算期末における単体の貸借対照表上の純資産の部の金額の75%のいずれか高い方の金額以上に維持すること

2024年 3月期決算以降の決算期を初回の決算期とする連続する 2 期について、各年度の決算期における連結の損益計算書に示される経常損益および単体の損益計算書に示される経常損益がそれぞれ 2 期連続して損失とならないようにすること

財務制限条項の対象となる借入金残高は次の通りです。

	前連結会計年度 (2024年 3月31日)	当連結会計年度 (2025年 3月31日)
長期借入金	15,000百万円	25,000百万円

## (連結損益計算書関係)

## 1 顧客との契約から生じる収益

売上高については、顧客との契約から生じる収益及びそれ以外の収益を区分して記載しておりません。顧客との契約から生じる収益の金額は、連結財務諸表「注記事項(収益認識関係) 1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報」に記載しております。

## 2 通常の販売目的で保有する棚卸資産の収益性の低下による簿価切下額( は戻入額)は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年 4月 1日 至 2024年 3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月31日)
売上原価	63百万円	67百万円

3 販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
販売促進費	4,765百万円	5,075百万円
広告宣伝費	6,018百万円	7,502百万円
運賃	17,033百万円	17,748百万円
給料・雑給	15,591百万円	16,491百万円
役員退職慰労引当金繰入額	35百万円	42百万円
賞与引当金繰入額	3,990百万円	4,194百万円
役員賞与引当金繰入額	116百万円	154百万円
株式給付引当金繰入額	95百万円	99百万円
役員株式給付引当金繰入額	103百万円	113百万円
退職給付費用	769百万円	941百万円
貸倒引当金繰入額	- 百万円	57百万円

4 一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
一般管理費	3,901百万円	4,209百万円
当期製造費用	8百万円	22百万円
計	3,910百万円	4,232百万円

5 固定資産売却益の主なものは、次のとおりであります。

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

固定資産売却益の主なものは、機械装置及び運搬具の売却によるものです。

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

固定資産売却益の主なものは、機械装置及び運搬具の売却によるものです。

6 固定資産売却損の主なものは、次のとおりであります。

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

固定資産売却損の主なものは、建物及び構築物と土地の売却によるものです。

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

固定資産売却損の主なものは、機械装置及び運搬具の売却によるものです。

7 固定資産除却損の主なものは、次のとおりであります。

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

固定資産除却損の主なものは、機械装置及び運搬具と建物及び構築物の除却によるものです。

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

固定資産除却損の主なものは、機械装置及び運搬具と建設仮勘定の除却によるものです。

## 8 減損損失

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

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)
カルビー株式会社 (北海道帯広市)	製造設備	建物及び構築物 機械装置及び運搬具	197
カルビー株式会社 (岐阜県各務原市)	製造設備	建物及び構築物 機械装置及び運搬具 工具、器具及び備品	172
カルビー株式会社 (北海道千歳市)	製造設備	機械装置及び運搬具	7

(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。

(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。

(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。

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

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)
カルビー株式会社 (岐阜県各務原市等)	製造設備	機械装置及び運搬具	16
カルビー株式会社 (滋賀県湖南市)	製造設備	建物及び構築物	0

(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。

(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。

(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。



(連結包括利益計算書関係)

1 その他の包括利益に係る組替調整額並びに法人税等及び税効果額

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	445百万円	227百万円
組替調整額	3百万円	24百万円
法人税等及び税効果調整前	442百万円	252百万円
法人税等及び税効果額	135百万円	72百万円
その他有価証券評価差額金	307百万円	179百万円
為替換算調整勘定		
当期発生額	5,426百万円	660百万円
組替調整額	88百万円	1百万円
法人税等及び税効果調整前	5,337百万円	658百万円
法人税等及び税効果額	19百万円	- 百万円
為替換算調整勘定	5,357百万円	658百万円
退職給付に係る調整額		
当期発生額	488百万円	238百万円
組替調整額	138百万円	136百万円
法人税等及び税効果調整前	350百万円	101百万円
法人税等及び税効果額	107百万円	33百万円
退職給付に係る調整額	243百万円	68百万円
その他の包括利益合計	5,907百万円	906百万円

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

## 1. 発行済株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(株)	133,929,800	-	-	133,929,800

## 2. 自己株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(株)	9,005,241	87,669	42,410	9,050,500

(注) 当連結会計年度期首及び当連結会計年度末の自己株式数には、信託が保有する自社の株式がそれぞれ、242,865株、288,055株含まれております。

## (変動事由の概要)

増加数の内訳は、次のとおりであります。

信託による自社の株式の取得による増加	87,600株
単元未満株式の買取りによる増加	69株

減少数の内訳は、次のとおりであります。

信託による自社の株式の交付による減少	42,410株
--------------------	---------

## 3. 新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

## 4. 配当に関する事項

## (1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2023年6月21日 定時株主総会	普通株式	6,508	52	2023年3月31日	2023年6月22日

(注) 配当金の総額に含まれる信託が保有する自社の株式に対する配当金額 12百万円

## (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

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2024年6月25日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	7,009	56	2024年 3月31日	2024年 6月26日

(注) 配当金の総額に含まれる信託が保有する自社の株式に対する配当金額 16百万円

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

## 1. 発行済株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(株)	133,929,800	-	-	133,929,800

## 2. 自己株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(株)	9,050,500	126	57,810	8,992,816

(注) 当連結会計年度期首及び当連結会計年度末の自己株式数には、信託が保有する自社の株式がそれぞれ、288,055株、230,245株含まれております。

## (変動事由の概要)

増加数の内訳は、次のとおりであります。

単元未満株式の買取りによる増加 126株

減少数の内訳は、次のとおりであります。

信託による自社の株式の交付による減少 57,810株

## 3. 新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

## 4. 配当に関する事項

## (1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2024年6月25日 定時株主総会	普通株式	7,009	56	2024年3月31日	2024年6月26日

(注) 配当金の総額に含まれる信託が保有する自社の株式に対する配当金額 16百万円

## (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

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2025年6月25日 定時株主総会 (予定)	普通株式	利益剰余金	7,259	58	2025年 3月31日	2025年 6月26日

(注) 配当金の総額に含まれる信託が保有する自社の株式に対する配当金額 13百万円

## (連結キャッシュ・フロー計算書関係)

- 1 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
現金及び預金	44,295百万円	56,755百万円
預入期間が3か月を超える 定期預金	6,576百万円	5,735百万円
現金及び現金同等物	37,718百万円	51,019百万円

(リース取引関係)

オペレーティング・リース取引

(借主側)

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
1 年内	980	1,589
1 年超	3,543	9,842
合計	4,524	11,432

(金融商品関係)

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

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。

長期借入金に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。

「デリバティブ取引関係」注記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

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。

前連結会計年度(2024年３月31日)

(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	1,981	1,981	-
資産計	1,981	1,981	-
(1) 長期借入金	25,000	25,036	36
負債計	25,000	25,036	36
デリバティブ取引			
ヘッジ会計が適用されていないもの	1,804	1,804	-
デリバティブ取引計	1,804	1,804	-

- (\*)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409百万円であります。
- (\*)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792百万円であります。

当連結会計年度(2025年３月31日)

(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	1,528	1,528	-
資産計	1,528	1,528	-
(1) 長期借入金	35,000	34,445	554
負債計	35,000	34,445	554
デリバティブ取引			
ヘッジ会計が適用されていないもの	446	446	-
デリバティブ取引計	446	446	-

- (\*)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450百万円であります。
- (\*)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1,284百万円であります。

(注1) 金銭債権及び有価証券のうち満期のあるものの連結決算日後の償還予定額

前連結会計年度(2024年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び預金	44,295	-	-	-
受取手形	922	-	-	-
売掛金	53,196	-	-	-
合計	98,413	-	-	-

当連結会計年度(2025年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び預金	56,755	-	-	-
受取手形	888	-	-	-
売掛金	40,730	-	-	-
合計	98,374	-	-	-

(注2) 長期借入金、リース債務及びその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額

前連結会計年度(2024年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
長期借入金	-	-	10,000	10,000	5,000	-
短期借入金	1,433	-	-	-	-	-
リース債務	169	164	95	82	53	37
合計	1,602	164	10,095	10,082	5,053	37

当連結会計年度(2025年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
長期借入金	-	10,000	10,000	8,400	6,600	-
短期借入金	883	-	-	-	-	-
リース債務	203	199	125	76	56	9
合計	1,086	10,199	10,125	8,476	6,656	9

### 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  
前連結会計年度(2024年3月31日)

(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	1,981	-	-	1,981
デリバティブ取引				
通貨関連	-	1,804	-	1,804
資産計	1,981	1,804	-	3,786

当連結会計年度(2025年3月31日)

(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	1,528	-	-	1,528
デリバティブ取引				
通貨関連	-	446	-	446
資産計	1,528	446	-	1,975



(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  
前連結会計年度(2024年 3 月31日)

(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	-	25,036	-	25,036
負債計	-	25,036	-	25,036

当連結会計年度(2025年 3 月31日)

(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	-	34,445	-	34,445
負債計	-	34,445	-	34,445

(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

        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。

(有価証券関係)

1. 満期保有目的の債券

    前連結会計年度(2024年 3 月31日)

        該当事項はありません。

    当連結会計年度(2025年 3 月31日)

        該当事項はありません。

## 2. その他有価証券

前連結会計年度(2024年3月31日)

区分	連結貸借対照表計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
株式	1,968	846	1,121
小計	1,968	846	1,121
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
株式	13	20	7
小計	13	20	7
合計	1,981	867	1,114

(注) 非上場株式及び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(連結貸借対照表計上額1,015百万円)については、市場価格のない株式等に該当するため、上表の「その他有価証券」には含めておりません。

当連結会計年度(2025年3月31日)

区分	連結貸借対照表計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
株式	1,503	635	867
小計	1,503	635	867
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
株式	25	30	5
小計	25	30	5
合計	1,528	666	862

(注) 非上場株式及び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(連結貸借対照表計上額1,532百万円)については、市場価格のない株式等に該当するため、上表の「その他有価証券」には含めておりません。

## 3. 連結会計年度中に売却したその他有価証券

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

区分	売却額 (百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
株式	217	74	-
合計	217	74	-

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

区分	売却額 (百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
株式	353	150	-
合計	353	150	-

4. 減損処理を行った有価証券

前連結会計年度において、有価証券について71百万円（その他有価証券の株式71百万円）減損処理を行っております。当連結会計年度において、有価証券について125百万円（その他有価証券の株式125百万円）減損処理を行っております。

なお、その他有価証券で時価のある株式の減損処理にあたっては、期末における時価が取得原価に比べ50%以上下落した場合にはすべて減損処理を行い、30～50%程度下落した場合には、回復可能性等を考慮して必要と認められた額について減損処理を行っております。

（デリバティブ取引関係）

ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

通貨関連

前連結会計年度(2024年 3 月31日)

(単位：百万円)

	デリバティブ取引 の種類等	契約額等	契約額等のうち 1 年超	時価	評価損益
市場取引以外 の取引	為替予約取引 売建				
	英ポンド	4,219	-	48	48
	買建				
	ユーロ	375	-	21	21
	米ドル	11,403	5,186	1,831	1,831
合計		15,998	5,186	1,804	1,804

当連結会計年度(2025年 3 月31日)

(単位：百万円)

	デリバティブ取引 の種類等	契約額等	契約額等のうち 1 年超	時価	評価損益
市場取引以外 の取引	為替予約取引 売建				
	米ドル	4,339	-	59	59
	英ポンド	4,152	4,152	56	56
	買建				
	米ドル	5,199	-	563	563
合計		13,690	4,152	446	446

## (退職給付関係)

## 1. 採用している退職給付制度の概要

当社及び国内連結子会社2社は、確定給付型の制度として、複数事業主制度である規約型企業年金制度及び退職一時金制度を設けております。その他の国内連結子会社と一部の国外連結子会社では、退職一時金制度及び確定拠出年金制度を設けております。また、当社は、確定拠出年金制度及び前払退職金制度を採用しております。

なお、当社の退職給付制度の一部及び一部の連結子会社が有する確定給付企業年金制度及び退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債及び退職給付費用を計算しております。

## 2. 確定給付制度

確定給付制度に基づく退職給付に関する注記については、複数事業主制度に関する部分を含めて記載しております。

## (1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表（簡便法を適用した制度を除く。）

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
退職給付債務の期首残高	15,158	15,671
勤務費用	754	785
利息費用	165	214
数理計算上の差異の発生額	98	2
退職給付の支払額	764	737
過去勤務費用の発生額	-	9
簡便法から原則法への変更に伴う振替額	236	-
その他	21	-
退職給付債務の期末残高	15,671	15,945

## (2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表（簡便法を適用した制度を除く。）

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
年金資産の期首残高	12,576	13,451
期待運用収益	188	201
数理計算上の差異の発生額	587	226
事業主からの拠出額	509	539
退職給付の支払額	410	394
年金資産の期末残高	13,451	13,571

## (3) 簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
退職給付に係る負債の期首残高	1,506	1,291
退職給付費用	225	198
退職給付の支払額	242	167
制度への拠出額	13	13
外貨換算の影響による増減額	50	31
簡便法から原則法への変更に伴う振替額	236	-
退職給付に係る負債の期末残高	1,291	1,276

## (4) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	9,198	8,645
年金資産	13,703	13,832
	4,505	5,186
非積立型制度の退職給付債務	8,017	8,837
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	3,512	3,650
退職給付に係る負債	8,017	8,853
退職給付に係る資産	4,505	5,202
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	3,512	3,650

(注) 簡便法を適用した制度を含みます。

## (5) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
勤務費用	754	785
利息費用	165	214
期待運用収益	188	201
数理計算上の差異の費用処理額	204	133
過去勤務費用の費用処理額	342	2
簡便法で計算した退職給付費用	225	198
臨時に支払った割増退職金等	23	3
確定給付制度に係る退職給付費用	843	1,136

## (6) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目(法人税等及び税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
過去勤務費用	342	6
数理計算上の差異	692	95
合計	350	101

## (7) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目(法人税等及び税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
未認識過去勤務費用	5	12
未認識数理計算上の差異	116	211
合計	122	224

(8) 年金資産に関する事項

年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年 3 月31日)	当連結会計年度 (2025年 3 月31日)
国内債券	16.6%	21.1%
国内株式	3.3%	2.8%
外国債券	26.2%	20.8%
外国株式	7.3%	7.0%
オルタナティブ（注）	20.1%	20.2%
生保一般勘定	12.5%	12.5%
その他	14.0%	15.6%
合計	100.0%	100.0%

（注）オルタナティブは、主に投資顧問会社へ投資資金を預け運用されているものであります。

長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。

(9) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎（加重平均で表しております。）

	前連結会計年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)
割引率	1.4%	2.0%
長期期待運用収益率	1.5%	1.5%
予想昇給率	5.9%	6.6%

3. 確定拠出制度

当社及び連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、前連結会計年度370百万円、当連結会計年度403百万円であります。

（ストック・オプション等関係）

該当事項はありません。

(税効果会計関係)

## 1. 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

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
(繰延税金資産)		
貸倒引当金	24百万円	39百万円
賞与引当金	1,962百万円	1,917百万円
未払費用	2,380百万円	2,176百万円
未払事業税	356百万円	252百万円
株式給付引当金	30百万円	31百万円
役員株式給付引当金	85百万円	93百万円
退職給付に係る負債	2,314百万円	2,645百万円
役員退職慰労引当金	1百万円	2百万円
減価償却費	1,709百万円	1,494百万円
減損損失	358百万円	211百万円
資産除去債務	207百万円	454百万円
税務上の繰越欠損金(注)2	905百万円	953百万円
その他	666百万円	733百万円
繰延税金資産小計	11,002百万円	11,006百万円
税務上の繰越欠損金に係る評価性 引当額(注)2	542百万円	387百万円
将来減算一時差異等の合計に係る 評価性引当額	448百万円	187百万円
評価性引当額小計(注)1	991百万円	574百万円
繰延税金資産合計	10,010百万円	10,432百万円
(繰延税金負債)		
その他有価証券評価差額金	340百万円	267百万円
固定資産圧縮積立金	371百万円	366百万円
資産除去債務	39百万円	288百万円
組織再編による繰越利益	2,050百万円	1,918百万円
退職給付に係る資産	1,380百万円	1,639百万円
その他	2,274百万円	2,790百万円
繰延税金負債合計	6,457百万円	7,271百万円
差引：繰延税金資産純額	3,553百万円	3,160百万円

(注) 1. 評価性引当額が417百万円減少しております。この減少の主な内容は、重要な繰越欠損金が発生した連結子会社の評価性引当額の減少であります。

## 2. 税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

前連結会計年度(2024年3月31日)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金(a)	141	132	46	90	4	490	905百万円
評価性引当額	141	132	46	90	4	128	542百万円
繰延税金資産	-	-	-	-	-	362	(b) 362百万円

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

(b) 税務上の繰越欠損金905百万円(法定実効税率を乗じた額)について、繰延税金資産362百万円を計上しております。連結子会社各社の将来の課税所得の見込みにより、回収可能と判断しております。

当連結会計年度(2025年3月31日)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金(a)	125	44	85	-	10	688	953百万円
評価性引当額	125	44	85	-	4	127	387百万円
繰延税金資産	-	-	-	-	5	560	(b) 566百万円

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

(b) 税務上の繰越欠損金953百万円（法定実効税率を乗じた額）について、繰延税金資産566百万円を計上しております。連結子会社各社の将来の課税所得の見込みにより、回収可能と判断しております。

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主な項目別の内訳

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
法定実効税率	30.5%	30.5%
(調整)		
交際費等永久に損金算入されない項目	0.6	0.4
受取配当金等永久に益金算入されない項目	0.0	0.0
法人税額の特別控除額	0.3	5.8
住民税均等割等	0.3	0.3
評価性引当額の増減	0.7	0.8
のれん償却額	2.1	2.3
その他	0.2	0.1
税効果会計適用後の法人税等の負担率	32.2%	26.9%

3. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.5%から31.4%に変更し計算しております。

この変更により、当連結会計年度の繰延税金資産（繰延税金負債を控除した金額）が5百万円増加し、法人税等調整額が11百万円減少しております。

(企業結合等関係)

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

(資産除去債務関係)

資産除去債務の総額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。

(賃貸等不動産関係)

賃貸等不動産の総額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。



(収益認識関係)

1 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

(単位:百万円)

	前連結会計年度
国内食品製造販売事業	229,887
海外食品製造販売事業	73,140
合計	303,027

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位:百万円)

	当連結会計年度
国内食品製造販売事業	243,202
海外食品製造販売事業	79,362
合計	322,564

2 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、「(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項) 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

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

(1) 契約残高

(単位:百万円)

	前連結会計年度
顧客との契約から生じた債権(期首残高)	37,121
顧客との契約から生じた債権(期末残高)	54,118

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。

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(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)	54,118
顧客との契約から生じた債権(期末残高)	41,619

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。

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

当社グループの報告セグメントは「食品製造販売事業」のみであるため、セグメント情報の記載を省略しております。

【関連情報】

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

1. 製品及びサービスごとの情報

(単位：百万円)

	スナック菓子	その他食品	その他	小計	リベート等 控除	合計
外部顧客への 売上高	289,813	47,265	1,777	338,857	35,829	303,027

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位：百万円)

日本	北米	中国	その他	合計
229,887	21,526	10,760	40,853	303,027

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	北米	中国	その他	合計
97,181	10,360	650	15,464	123,657

3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

1. 製品及びサービスごとの情報

(単位:百万円)

	スナック菓子	その他食品	その他	小計	リベート等 控除	合計
外部顧客への 売上高	308,099	51,974	1,827	361,901	39,336	322,564

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位:百万円)

日本	北米	中国	その他	合計
243,202	24,718	9,939	44,704	322,564

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

(2) 有形固定資産

(単位:百万円)

日本	北米	中国	その他	合計
118,214	10,705	675	16,187	145,782

3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	食品製造販売事業	計			
減損損失	377	377	-	-	377

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	食品製造販売事業	計			
減損損失	17	17	-	-	17

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	食品製造販売事業	計			
当期償却額	2,081	2,081	-	-	2,081
当期末残高	22,650	22,650	-	-	22,650

(注) 上表の「当期償却額」及び「未償却残高」の主な内容は、カルビーがいつかスイートポテト(株)の株式取得によるもの(当期償却額972百万円、未償却残高10,699百万円)であります。

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント		その他	全社・消去	合計
	食品製造販売事業	計			
当期償却額	2,152	2,152	-	-	2,152
当期末残高	20,548	20,548	-	-	20,548

(注) 上表の「当期償却額」及び「未償却残高」の主な内容は、カルビーがいつかスイートポテト(株)の株式取得によるもの(当期償却額972百万円、未償却残高9,726百万円)であります。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

1. 関連当事者との取引

(1)連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主（個人の場合に限る。）等  
前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)  
該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)  
該当事項はありません。

(2)連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引

該当事項はありません。

2. 親会社又は重要な関連会社に関する注記

該当事項はありません。

## ( 1 株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)
1 株当たり純資産額	1,535.49円	1,642.27円
1 株当たり当期純利益	159.22円	167.11円

(注) 1 . 潜在株式調整後 1 株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

2 . 1 株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

項目	前連結会計年度末 (2024年 3 月31日)	当連結会計年度末 (2025年 3 月31日)
連結貸借対照表の純資産の部の合計額 ( 百万円 )	201,086	215,067
普通株式に係る期末の純資産額 ( 百万円 )	191,751	205,180
差額の主な内訳 ( 百万円 )		
非支配株主持分	9,335	9,887
普通株式の発行済株式数 ( 株 )	133,929,800	133,929,800
普通株式の自己株式数 ( 株 )	9,050,500	8,992,816
1 株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数 ( 株 )	124,879,300	124,936,984

3 . 1 株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

項目	前連結会計年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)
親会社株主に帰属する当期純利益 ( 百万円 )	19,886	20,874
普通株主に帰属しない金額 ( 百万円 )	-	-
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益 ( 百万円 )	19,886	20,874
普通株式の期中平均株式数 ( 株 )	124,899,573	124,918,029

4 . 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 株当たり純資産額の算定上、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、前連結会計年度267,811株、当連結会計年度249,242株であり、1 株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の期末株式数は、前連結会計年度288,055株、当連結会計年度230,245株であります。

## (重要な後発事象)

該当事項はありません。

【連結附属明細表】

【社債明細表】

該当事項はありません。

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	1,433	883	6.7	-
1年以内に返済予定のリース債務	169	203	-	-
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	25,000	35,000	0.6	2026年 12月 ～ 2029年 5月
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	433	468	-	2026年 4月 ～ 2031年 10月
その他有利子負債	5	5	0.0	-
合計	27,042	36,560	-	-

(注) 1 「平均利率」については、借入金等の期末残高に対する加重平均利率を記載しております。

- リース債務の「平均利率」については、リース料総額に含まれる利息相当額を控除する前の金額でリース債務を連結貸借対照表に計上しており、リース債務について「平均利率」を把握することが困難であるため、記載を省略しております。
- 長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く)及びリース債務(1年以内に返済予定のものを除く)の連結決算日後5年以内における返済予定額は以下のとおりであります。

区分	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
長期借入金	10,000	10,000	8,400	6,600
リース債務	199	125	76	56

- 「その他有利子負債」は預り金(営業保証金)であり、連結決算日後5年以内における返済予定額は、その金額を確定できないため記載を省略しております。

【資産除去債務明細表】

当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における資産除去債務の金額が当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における負債及び純資産の合計額の100分の1以下であるため、記載を省略しております。

(2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

( 累計期間 )	中間連結会計期間	当連結会計年度
売上高 (百万円)	157,070	322,564
税金等調整前 中間(当期)純利益 (百万円)	14,809	29,397
親会社株主に帰属する 中間(当期)純利益 (百万円)	10,633	20,874
1株当たり 中間(当期)純利益 (円)	85.13	167.11



## 2 【財務諸表等】

## (1) 【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年 3 月31日)	当事業年度 (2025年 3 月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	21,903	34,019
売掛金	<sup>1</sup> 39,361	<sup>1</sup> 26,873
商品及び製品	4,534	5,569
仕掛品	1,204	1,456
原材料及び貯蔵品	5,528	5,863
前渡金	309	294
前払費用	724	818
短期貸付金	<sup>1</sup> 7,758	<sup>1</sup> 6,262
未収入金	<sup>1</sup> 675	<sup>1</sup> 4,078
その他	<sup>1</sup> 1,064	<sup>1</sup> 803
貸倒引当金	4	3
流動資産合計	83,060	86,035
固定資産		
有形固定資産		
建物	20,525	50,769
構築物	1,678	3,232
機械及び装置	24,544	36,306
車両運搬具	61	44
工具、器具及び備品	778	1,208
土地	13,000	13,001
リース資産	45	85
建設仮勘定	28,401	5,413
有形固定資産合計	89,035	110,062
無形固定資産		
ソフトウェア	1,924	1,810
その他	385	1,489
無形固定資産合計	2,309	3,300
投資その他の資産		
投資有価証券	2,205	1,776
関係会社株式	57,463	57,725
長期貸付金	<sup>1</sup> 11,954	<sup>1</sup> 12,041
前払年金費用	2,777	3,120
差入保証金	780	906
繰延税金資産	6,253	6,043
その他	881	121
貸倒引当金	1	1
投資その他の資産合計	82,314	81,734
固定資産合計	173,659	195,097
資産合計	256,719	281,132

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	1 9,246	1 10,112
短期借入金	1 7,907	1 8,477
リース債務	16	27
未払金	1 8,615	1 9,435
未払費用	8,627	11,191
未払法人税等	6,211	3,045
預り金	172	191
賞与引当金	5,479	5,368
役員賞与引当金	64	56
株式給付引当金	98	105
その他	594	64
流動負債合計	47,034	48,077
固定負債		
長期借入金	25,000	35,000
リース債務	33	66
長期未払金	43	55
長期預り金	5	5
退職給付引当金	4,577	4,927
役員退職慰労引当金	94	85
役員株式給付引当金	280	297
資産除去債務	302	1,106
その他	-	56
固定負債合計	30,337	41,601
負債合計	77,371	89,679
純資産の部		
株主資本		
資本金	12,046	12,046
資本剰余金		
資本準備金	11,613	11,613
その他資本剰余金	0	0
資本剰余金合計	11,614	11,614
利益剰余金		
利益準備金	101	101
その他利益剰余金		
製品開発積立金	300	300
固定資産圧縮積立金	786	745
別途積立金	38,992	38,992
繰越利益剰余金	139,706	151,842
利益剰余金合計	179,886	191,981
自己株式	24,972	24,783
株主資本合計	178,574	190,858
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	773	594
評価・換算差額等合計	773	594
純資産合計	179,347	191,453
負債純資産合計	256,719	281,132

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)	当事業年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)
売上高	1 204,346	1 220,614
売上原価	1 135,432	1 145,237
売上総利益	68,914	75,376
販売費及び一般管理費	1, 2 45,796	1, 2 50,511
営業利益	23,117	24,864
営業外収益		
受取利息	1 288	1 329
受取配当金	1 193	1 164
保険配当金	29	71
為替差益	3,510	-
その他	1 105	1 110
営業外収益合計	4,127	676
営業外費用		
支払利息	1 68	1 235
為替差損	-	86
減価償却費	111	24
シンジケートローン手数料	52	1
その他	3	6
営業外費用合計	235	353
経常利益	27,008	25,187
特別利益		
固定資産売却益	1 4	1 0
抱合せ株式消滅差益	5,439	-
投資有価証券売却益	74	150
助成金受入益	78	65
関係会社清算益	170	-
特別利益合計	5,767	216
特別損失		
固定資産売却損	233	4
固定資産除却損	245	236
減損損失	377	17
棚卸資産廃棄損	124	-
投資有価証券評価損	71	125
その他	19	12
特別損失合計	1,071	396
税引前当期純利益	31,704	25,007
法人税、住民税及び事業税	8,806	5,619
法人税等調整額	715	282
法人税等合計	8,091	5,902
当期純利益	23,613	19,104

【製造原価明細書】

		前事業年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)		当事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	
区分	注記 番号	金額(百万円)	構成比 (%)	金額(百万円)	構成比 (%)
材料費	1	80,649	65.8	87,198	66.1
労務費		20,820	17.0	21,509	16.3
外注加工費		518	0.4	581	0.4
経費		20,578	16.8	22,705	17.2
当期総製造費用		122,566	100.0	131,995	100.0
期首仕掛品棚卸高	2	491		1,204	
合計		123,058		133,199	
期末仕掛品棚卸高		1,204		1,456	
他勘定振替高		99		171	
当期製品製造原価		121,753		131,571	
	3				

(注) 1 主な内訳は、次のとおりであります。

項目	前事業年度(百万円)	当事業年度(百万円)
減価償却費	5,872	7,209
動力費	6,613	7,290
消耗品費	2,073	2,175
修繕費	1,955	1,825
廃棄物処理料	719	691
運賃	449	473

2 他勘定振替高

他勘定振替高は、副産物の売却収入であります。

3 当期製品製造原価と売上原価の調整表

区分	前事業年度(百万円)	当事業年度(百万円)
当期製品製造原価	121,753	131,571
当期製品仕入高	12,560	12,774
期首製品棚卸高	4,841	4,517
合計	139,155	148,862
他勘定振替高(注)	344	172
期末製品棚卸高	4,517	5,522
製品売上原価	134,294	143,167
商品売上原価	1,137	2,070
売上原価	135,432	145,237

(注) 他勘定振替高は、販売促進費や雑費等の販売費及び一般管理費への振替であります。

(原価計算の方法)

当社の原価計算は、総合原価計算による実際原価計算であります。

【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)

(単位：百万円)

	株主資本											
	資本金	資本剰余金			利益剰余金						自己株式	株主資本合計
		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	571	38,992	122,816	162,781	24,886	161,555
当期変動額												
剰余金の配当									6,508	6,508		6,508
当期純利益									23,613	23,613		23,613
固定資産圧縮積立金の積立							232		232			-
税率変更による積立金の調整額										-		-
固定資産圧縮積立金の取崩							17		17	-		-
自己株式の取得											240	240
自己株式の処分											154	154
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）												
当期変動額合計	-	-	-	-	-	-	215	-	16,889	17,104	85	17,018
当期末残高	12,046	11,613	0	11,614	101	300	786	38,992	139,706	179,886	24,972	178,574

	評価・換算差額等		純資産合計
	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	466	466	162,021
当期変動額			
剰余金の配当			6,508
当期純利益			23,613
固定資産圧縮積立金の積立			-
税率変更による積立金の調整額			-
固定資産圧縮積立金の取崩			-
自己株式の取得			240
自己株式の処分			154
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	307	307	307
当期変動額合計	307	307	17,326
当期末残高	773	773	179,347

当事業年度(自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)

(単位：百万円)

	株主資本											
	資本金	資本剰余金			利益剰余金						自己株式	株主資本合計
		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	786	38,992	139,706	179,886	24,972	178,574
当期変動額												
剰余金の配当									7,009	7,009		7,009
当期純利益									19,104	19,104		19,104
固定資産圧縮積立金の積立												-
税率変更による 積立金の調整額							9		9	-		-
固定資産圧縮積立金の取崩							31		31	-		-
自己株式の取得											0	0
自己株式の処分											189	189
株主資本以外の 項目の当期変動 額（純額）												
当期変動額合計	-	-	-	-	-	-	40	-	12,135	12,095	189	12,284
当期末残高	12,046	11,613	0	11,614	101	300	745	38,992	151,842	191,981	24,783	190,858

	評価・換算差額等		純資産合計
	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	773	773	179,347
当期変動額			
剰余金の配当			7,009
当期純利益			19,104
固定資産圧縮積立金の積立			-
税率変更による積立金の調整額			-
固定資産圧縮積立金の取崩			-
自己株式の取得			0
自己株式の処分			189
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	179	179	179
当期変動額合計	179	179	12,105
当期末残高	594	594	191,453

【注記事項】

(継続企業の前提に関する事項)

該当事項はありません。

(重要な会計方針)

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のもの

時価法（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

評価基準は原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）によっております。

製品及び仕掛品

総平均法

商品・原材料及び貯蔵品

移動平均法

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）に基づき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) 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。

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。

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翌事業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。

#### (6) 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。

#### (7) 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. その他財務諸表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、連結財務諸表におけ

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。

(重要な会計上の見積り)

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) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	前事業年度	当事業年度
関係会社株式	13,800	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、連結財務諸表「注記事項(重要な会計上の見積り)」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、翌事業年度の財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

## (会計方針の変更)

## (「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。)等を当事業年度の期首から適用しております。

法人税等の計上区分に関する改正については、2022年改正会計基準第20 - 3項ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。なお、当該会計方針の変更による財務諸表への影響はありません。

## (表示方法の変更)

## (損益計算書関係)

前事業年度において「営業外収益」の「その他」に含めていた「保険配当金」(前事業年度29百万円)は、金額的重要性が増したため、当事業年度から「保険配当金」(当事業年度71百万円)として表示しております。

前事業年度において「特別損失」の「その他」に含めていた「投資有価証券評価損」(前事業年度71百万円)は、金額的重要性が増したため、当事業年度から「投資有価証券評価損」(当事業年度125百万円)として表示しております。

## (追加情報)

## (株式付与ESOP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ついては、連結財務諸表「注記事項(追加情報)」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ついては、連結財務諸表「注記事項(追加情報)」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。

## (貸借対照表関係)

## 1 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務(区分表示したものを除く)

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
短期金銭債権	9,511百万円	8,239百万円
長期金銭債権	11,954百万円	12,041百万円
短期金銭債務	11,673百万円	12,414百万円

## (損益計算書関係)

## 1 関係会社との取引高

	前事業年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
売上高	10,491百万円	5,904百万円
仕入高	22,438百万円	25,519百万円
販売費及び一般管理費	15,581百万円	16,334百万円
営業取引以外の取引	5,914百万円	497百万円

## 2 販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額並びにおおよその割合は、次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
販売促進費	2,398百万円	2,635百万円
広告宣伝費	4,251百万円	5,433百万円
運賃	11,112百万円	11,638百万円
倉庫料	4,715百万円	5,101百万円
給料	8,740百万円	9,513百万円
役員退職慰労引当金繰入額	31百万円	28百万円
役員賞与引当金繰入額	64百万円	56百万円
賞与引当金繰入額	2,477百万円	2,536百万円
株式給付引当金繰入額	95百万円	99百万円
役員株式給付引当金繰入額	103百万円	113百万円
退職給付費用	415百万円	584百万円
減価償却費	1,238百万円	1,323百万円
おおよその割合		
販売費	62.8%	63.6%
一般管理費	37.2%	36.4%

## (有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式は、市場価格のない株式等のため、子会社株式及び関連会社株式の時価を記載しておりません。

なお、市場価格のない株式等の子会社株式及び関連会社株式の貸借対照表計上額は次のとおりであります。

(単位：百万円)

区分	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
子会社株式	57,379	57,641
関連会社株式	84	84
計	57,463	57,725

(注) 上表の「子会社株式」のうち、主要な銘柄はCalbee America, Inc. (前事業年度21,604百万円、当事業年度21,604百万円)及びカルビーかいつかスイーツポテト(株)(前事業年度13,800百万円、当事業年度13,800百万円)であります。

## (税効果会計関係)

## 1. 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

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
(繰延税金資産)		
賞与引当金	1,635百万円	1,607百万円
未払費用	1,923百万円	1,745百万円
未払事業税	334百万円	204百万円
株式給付引当金	30百万円	31百万円
役員株式給付引当金	85百万円	93百万円
退職給付引当金	1,317百万円	1,478百万円
減価償却費	132百万円	142百万円
減損損失	278百万円	171百万円
資産除去債務	92百万円	346百万円
子会社に対する資産譲渡損	41百万円	38百万円
関係会社株式評価損	1,558百万円	1,604百万円
その他	402百万円	461百万円
繰延税金資産合計	7,833百万円	7,926百万円
(繰延税金負債)		
前払年金費用	846百万円	978百万円
その他有価証券評価差額金	340百万円	267百万円
圧縮積立金	344百万円	340百万円
資産除去債務	0百万円	247百万円
子会社に対する資産譲渡益	47百万円	49百万円
繰延税金負債合計	1,579百万円	1,883百万円
差引：繰延税金資産の純額	6,253百万円	6,043百万円

## 2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主な項目別の内訳

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
法定実効税率	30.5%	30.5%
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.5%	0.3%
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	0.3%	0.2%
住民税均等割	0.2%	0.3%
法人税額の特別控除額	0.2%	6.6%
税率変更による期末繰延税金資産の増額修正	-%	0.3%
抱合せ株式消滅差損益	5.2%	-%
その他	0.0%	0.4%
税効果会計適用後の法人税等の負担率	25.5%	23.6%

## 3. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.5%から31.4%に変更し計算しております。

この変更により、当事業年度の繰延税金資産（繰延税金負債の金額を控除した金額）が68百万円増加し、法人税等調整額が76百万円、その他有価証券評価差額金が7百万円それぞれ減少しております。

(企業結合等関係)

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

(収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、連結財務諸表「注記事項（収益認識関係）」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。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却累計額
有形固定資産	建物	20,525	32,197	26	1,927	50,769	31,811
	構築物	1,678	1,778	0 (0)	223	3,232	4,962
	機械及び装置	24,544	17,171	136 (16)	5,272	36,306	72,906
	車両運搬具	61	6	0	23	44	141
	工具、器具及び備品	778	703	6	266	1,208	2,298
	土地	13,000	0	-	-	13,001	-
	リース資産	45	61	-	21	85	48
	建設仮勘定	28,401	28,871	51,858	-	5,413	-
	計	89,035	80,791	52,028 (17)	7,735	110,062	112,168
無形固定資産	ソフトウェア	1,924	648	10	752	1,810	-
	その他	385	1,115	-	10	1,489	-
	計	2,309	1,764	10	763	3,300	-

(注) 1「当期減少額」欄の( )は内数で、当期の減損損失計上額であります。

2 当期増加額の主なものは次のとおりであります。

建物	せとうち広島工場	29,720	百万円
機械及び装置	せとうち広島工場	11,749	百万円
建設仮勘定	せとうち広島工場	21,920	百万円
	せとうち広島工場	43,828	百万円

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	5	-	1	4
賞与引当金	5,479	5,368	5,479	5,368
役員賞与引当金	64	56	64	56
株式給付引当金	98	99	93	105
役員退職慰労引当金	94	28	37	85
役員株式給付引当金	280	113	96	297

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。



## 第 6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	毎年 4 月 1 日から翌年 3 月31日まで
定時株主総会	6 月中
基準日	3 月31日
剰余金の配当の基準日	9 月30日、 3 月31日
1 単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り	
取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目 4 番 5 号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目 4 番 5 号 三菱UFJ信託銀行株式会社
取次所	-
買取手数料	無料
公告掲載方法	電子公告により行います。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。 当社の公告掲載URLは次のとおりであります。 <a href="https://www.calbee.co.jp/">https://www.calbee.co.jp/</a>
株主に対する特典	該当事項はありません。

(注) 1 当社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができない旨定款に定めております。

- (1) 会社法第189条第 2 項各号に掲げる権利
  - (2) 会社法第166条第 1 項の規定による請求をする権利
  - (3) 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利
  - (4) 株主の有する単元未満株式の数と併せて単元株式数となる数の株式を売り渡すことを請求する権利
- 2 特別口座に記載されている単元未満株式の買取りにつきましては、三菱UFJ信託銀行株式会社の全国本支店にて取り扱います。

## 第 7 【提出会社の参考情報】

### 1 【提出会社の親会社等の情報】

当社には、親会社等はありません。

### 2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに有価証券報告書の確認書

事業年度 第75期(自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)

2024年 6 月25日関東財務局長に提出。

(2) 内部統制報告書及びその添付書類

事業年度 第75期(自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)

2024年 6 月25日関東財務局長に提出。

(3) 半期報告書及び半期報告書の確認書

第76期中(自 2024年 4 月 1 日 至 2024年 9 月30日)

2024年11月 8 日関東財務局長に提出。

(4) 臨時報告書

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第 2 項第 9 号の 2 (株主総会における議決権行使の結果)の  
規定に基づく臨時報告書

2024年 6 月26日関東財務局長に提出

## 第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

## 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2025年 6 月20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 公認会計士 山 根 洋 人  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 西 谷 直 博  
業務執行社員

#### < 連結財務諸表監査 >

##### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているカルビー株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、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の2025年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、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、「連結財務諸表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。

##### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>カルビー株式会社の当連結会計年度の連結貸借対照表において、のれん20,548百万円が計上されている。注記事項「（重要な会計上の見積り）甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否」に記載のとおり、このうち9,726百万円は、カルビーが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ものであり、連結総資産の3%を占めている。</p> <p>（連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項） 「4. 会計方針に関する事項（8）のれんの償却方法及び償却期間」に記載のとおり、甘しょ事業ののれんは15年間で均等償却されるが、のれんを含む資産グループに減損の兆候があると認められる場合には、減損損失の認識の要否を判定する必要がある。判定の結果、減損損失の認識が必要と判定された場合、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、帳簿価額の減少額は減損損失として計上される。</p> <p>甘しょ事業は、甘しょ仕入単価上昇や原材料の廃棄等により、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ている。このため、当連結会計年度において減損損失の認識の要否の判定が行われているが、見積もられた割引前将来キャッシュ・フローの総額が資産の帳簿価額を上回ったことから、減損損失の認識は不要と判断されている。</p> <p>当該判定に用いられる将来キャッシュ・フローは、経営者が作成した甘しょ事業の事業計画を基礎として見積もられており、販売価格の見直し及び仕入量の継続的な増加による売上高の増加を主な仮定としているが、これらの仮定には高い不確実性を伴う。このため、これらの仮定に関する経営者による判断が将来キャッシュ・フローの見積りに重要な影響を及ぼす。</p> <p>また、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の見積りには複雑性を伴うため、計算手法及びインプットデータの選択に当たり、評価に関する高度な専門知識及び判断が必要とされる。</p> <p>以上から、当監査法人は、甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性を検証するため、主に以下の監査手続を実施した。</p> <p>（1）内部統制の評価</p> <p>減損損失の認識の要否の判定に関連する内部統制の整備状況及び運用状況の有効性を評価した。評価にあたっては、事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの見積りの合理性を確保するための統制に特に焦点を当てた。</p> <p>（2）将来キャッシュ・フローの見積りの合理性の評価</p> <p>将来キャッシュ・フローの見積りの基礎となる甘しょ事業の事業計画に含まれる主要な仮定の適切性を評価するため、その根拠についてカルビー株式会社の経営者及びカルビーがいつかスイートポテト株式会社の事業の責任者に対して質問するとともに、主に以下の手続を実施した。</p> <p>販売価格の見直し及び仕入量の継続的な増加による売上高の増加に関する仮定について、次の手続を実施し、主要な仮定の適切性を評価した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>販売価格の見直し及び仕入量の増加にかかる各施策について責任者に対する質問及び経営会議資料の閲覧を実施するとともに、当監査法人が独自に入手した外部機関により公表された甘しょ市場の将来予測に照らして検討した。</li> <li>販売価格の見直しについて、直近の取引実績から販売価格が見直されていることを証憑突合により確認した。</li> <li>仕入量の増加について、甘しょの主要生産地の自治体の施策の変化の有無や気候変動に関する将来予測が甘しょ事業に与える影響について、当監査法人が独自に入手した外部機関により公表された客観的な情報に照らして検討するとともに、当期及び過去の仕入量実績及び増加率と比較した。</li> </ul> <p>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について、当監査法人が属するネットワークファームの評価の専門家を利用して、主に以下の手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長率及び割引率の算定手法について、会計基準の要求事項を踏まえて、適切性を評価した。</li> <li>成長率及び割引率の算定に用いられたインプットデータと評価の専門家が入手した外部機関により公表された市場データ等を照合し、適切性を評価した。</li> </ul> <p>加えて、事業計画に一定の不確実性を織り込んだ場合の将来キャッシュ・フローを独自に見積もるとともに、成長率又は割引率を変動させた場合の、減損損失の認識の要否の判定に与える影響について検討した。</p>

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の連結財務諸表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。

連結財務諸表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

容と連結財務諸表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。

## 連結財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

## 連結財務諸表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、全体としての連結財務諸表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財務諸表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、連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表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、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表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。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

#### < 内部統制監査 >

##### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、カルビー株式会社の2025年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、カルビー株式会社が2025年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制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。

##### 内部統制報告書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、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

##### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の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。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書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、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の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。

< 報酬関連情報 >

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等（３）【監査の状況】に記載されている。

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

- 
- (注) 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。  
2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。



## 独立監査人の監査報告書

2025年 6 月20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 公認会計士 山 根 洋 人  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 西 谷 直 博  
業務執行社員

#### < 財務諸表監査 >

##### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているカルビー株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの第76期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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、カルビー株式会社の2025年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、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、「財務諸表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。

##### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

カルビーが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	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>カルビー株式会社の当事業年度の貸借対照表において関係会社株式57,725百万円が計上されている。注記事項「(重要な会計上の見積り)カルビーが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」に記載のとおり、このうち13,800百万円は、カルビーがいつかスイートポテト株式会社に対する投資であり、総資産の5%を占めている。</p> <p>非上場の子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る。</p> <p>経営者は、カルビーがいつかスイートポテト株式会社に対する投資について、当事業年度末において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、評価損を計上していない。</p> <p>連結財務諸表の監査報告書に記載されている監査上の主要な検討事項「甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性」に記載のとおり、当連結会計年度において甘しょ事業ののれんに関して減損損失の認識の要否の判定が行われているが、減損損失は認識されていない。減損損失の計上が必要と判断された場合には、同社の超過収益力を反映した実質価額が低下し、同社に対する投資について評価損の計上が必要となる可能性がある。したがって、甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否に関する判断は、同社に対する投資の評価に重要な影響を及ぼす。</p> <p>以上から、当監査法人は、カルビーが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が、当事業年度の財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、カルビーが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について、関係会社株式の評価に関連する内部統制の整備状況及び運用状況の有効性を評価した上で、実質価額が著しく低下していないことを確認した。</p> <p>当該確認にあたっては、実質価額の算定に重要な影響を与える、連結財務諸表上の甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性について、連結財務諸表の監査報告書に記載されている監査上の主要な検討事項「甘しょ事業ののれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性」に記載の監査上の対応を行った。</p>

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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。

## 財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表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。

## 財務諸表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、全体としての財務諸表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財務諸表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、財務諸表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。
- ・財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表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。
- ・財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表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。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

< 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

利害関係

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

以 上

- 
- (注) 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。  
2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。