

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社におけるコーポレートガバナンスとは、企業理念にもとづき、創業以来一貫して志向してきた企業経営のあるべき姿（当社を取り巻くすべての関係者との良好な関係を築き、社会の要請に応えることで事業の持続的発展と企業価値の向上を目指すこと）の実現のために、経営の透明性・公平性・計画性・迅速性を確保し、業務執行と監督が有機的に結びついて適時的確に機能させるための仕組みです。

当社は、コーポレートガバナンスの強化および充実が重要な経営課題の一つであると位置づけ、実効的な体制の構築に向けて、継続的に取り組んでいます。



コーポレートガバナンス・ポリシー

www.kamedaseika.co.jp/admin/images/irInfo/upload/661.pdf

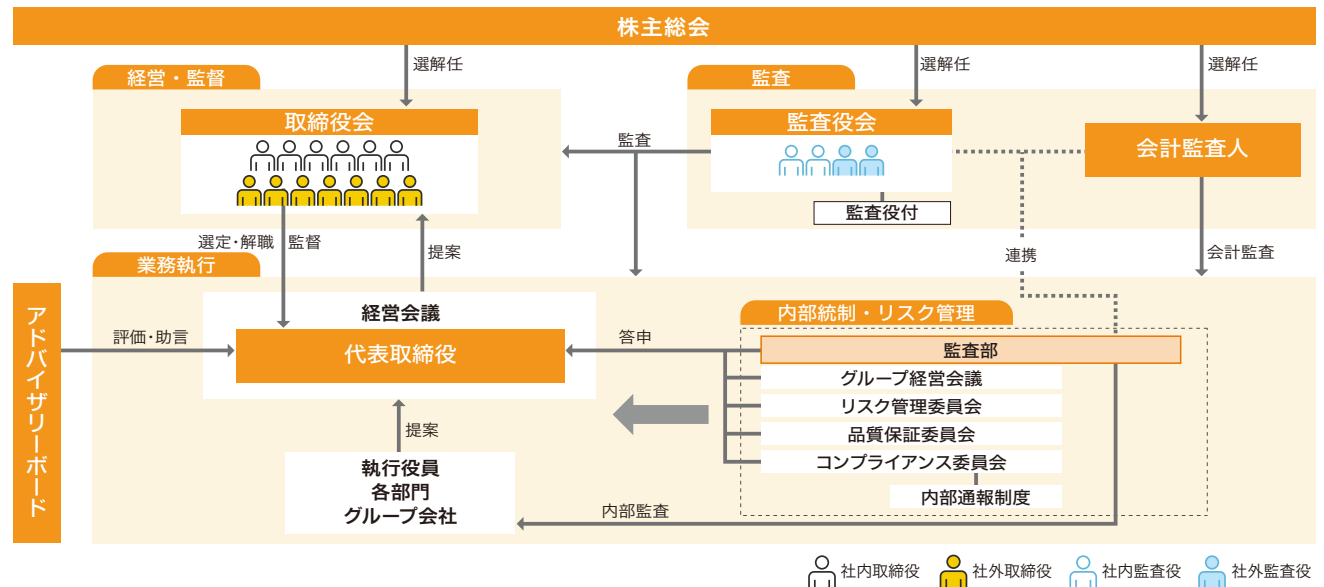
当社は、グローバル化等に伴うリスクの高まりに対し健全に牽制する経営体制の構築および社外取締役による高度なモニタリングモデルの実現を図るため、自主判断により、取締役会について取締役の過半数を独立性の高い社外取締役で構成するとともに、経営監督と執行機能の役割分担を明確にし、業務執行の迅速化を図るために、執行役員制度を導入しています。さらに、監査役会設置会社として、監査役の機能を有効に活用しながら経営に対する監査・監視機能の強化を図っています。

また、社外の有識者によるアドバイザリーボードを定期的開催し、事業戦略やグループ経営全般に対して、代表取締役は評価・助言を受けています。

コーポレートガバナンス体制強化の主な変遷

	内容	取締役構成	社外取締役比率
2002年	アドバイザリーボード発足		
2003年	執行役員制度の導入		0%
2006年	社外取締役制度の導入		40%
2012年	事業グループ制の導入		22%
2014年	社外取締役過半数へ		57%
2015年	チーフオフィサー制の導入（CEO、COO）		63%
2018年	コーポレートガバナンス・ポリシー制定		60%
2020年	取締役の増員		54%
2021年	チーフオフィサーの選任（CFO、CMO）		54%

コーポレートガバナンス体制



主要会議体の概要

	人数構成	独立性	開催状況	主な審議内容
取締役会	社内取締役6名 社外取締役7名	54%	原則 毎月1回	意思決定内容：経営計画、設備投資、組織人事 ほか 報告検討内容：事業戦略、中長期ビジョン、内部統制モニタリング、財務戦略、資本政策 ほか
監査役会	常勤監査役2名 社外監査役2名	50%	原則 毎月1回	業務監査関連：監査計画、監査活動報告、取締役会議案の事前確認 会計監査関連：四半期・期末監査レビュー、KAM ^{※1} の検討、会計監査人に関する評価
経営会議	社内取締役6名 執行役員11名 (監査役はオブザーバー として参加可)	—	原則 毎週1回	意思決定内容：政策（商品政策、販売政策など）、設備投資ほか取締役会上程事項の審議 報告検討内容：事業報告モニタリング ほか
アドバイザリーボード ^{※2}	代表取締役4名 社外有識者4名	—	年3回	中長期ビジョン、市場環境（消費者意識）の変化などのほか、 経営戦略・事業戦略・各施策に関する意見交換

※1 KAM (Key Audit Matters)：監査上の主要な検討事項

※2 新型コロナウイルス感染症拡大により、2020年度は休止しました。

取締役会

取締役会は、経営の根幹をなす経営方針・経営計画を策定するとともに、業務執行の管理・監督と重要案件の審議・決定、ならびにグループ会社の重要案件の監督を通じて、コーポレートガバナンスの確立を図っています。

監査役会

当社は、監査役会設置会社の形態を採用しています。監査役会は年間監査計画にもとづき開催し、監査方針の決定、監査内容のレビュー、会計監査人の報告にもとづく審査等を行っています。監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、各部門や子会社の監査を実施しています。なお、監査役の職務を補助する使用人を置くことで、監査役監査の機能強化を図っています。

経営会議

原則として週1回開催し、社内取締役および執行役員で、業務執行に係る重要事項の決定や取締役会への付議事項の審議を行います。

グループ経営会議

原則として半期に1回開催し、社内取締役および監査役などとグループ各社の社長で構成し、グループ各社の業務執行状況の報告を受ける他、内部統制の強化等グループ共通の課題について討議を行っています。

アドバイザリーボード

代表取締役4名および社外の有識者4名によるアドバイザリーボードを定期的に開催し、当グループにおける事業戦略や経営全般に対して、代表取締役は評価・助言を受けています。

品質保証委員会・リスク管理委員会・コンプライアンス委員会

各委員会はそれぞれ原則として四半期に1回以上開催し、グループ全体における品質保証、リスク管理、コンプライアンスの確保を目的として、グループにおける諸課題の解決にあたっています。

取締役会の多様性について

当社は、性別、国籍などの多様な価値観をもつ役員で取締役会を構成いたします。

取締役会は、活発な審議と迅速な意思決定ができるように取締役の過半数を独立性の高い社外取締役で構成することを基本スタンスとしています。社内取締役においては、業務全般を把握し活動できるバランス感覚と実績、決断力を有し、多様な専門性をもったメンバーで構成されることが必要であると考えています。

また、社外取締役においては、当社の目指すべき姿に掲げる「製菓業から食品業」への事業領域拡大の実現に向け、食品業などの企業経営者を主に登用することで、様々な知識・経験・能力をバランスよく備える体制とします。多様な視点、豊富な経験、高い見識と専門性をもった独立性のある多種多様な業界の

経営者または経営経験者で構成されることが必要であると考えています。これにより、社外取締役による高度なモニタリングモデルが期待でき、グローバル化等のリスクの高まりに対し、健全に牽制する経営体制の構築ができると考えています。

さらに、食品メーカーとして女性の価値観・発想は重要であり、取締役会構成メンバーに女性が入ることも必要であると考えています。

取締役の選任・解任

取締役候補者の指名方針

当社の取締役会は、活発な審議と迅速な意思決定ができるよう上限を14名とし、過半数を独立性の高い社外取締役で構成することを基本スタンスとしています。

取締役候補者の指名については、当社指名基準に従って代表取締役会長 CEOが提案し、株主総会議案として上程しています。なお、社外取締役については独自の基準を加えています。

CEO・COOの選任基準

当社は次のとおり、CEO・COOの選任基準を定めます。

(能力)

- 当社の企業理念を理解し、実践できること
- グローバル社会の中長期的な潮流をかぎ分け、それに合わせて中長期的な計画を組立て、自ら実行する力を備えていること

(リーダーシップ)

- 役員・従業員と本音のコミュニケーションが図れること
- 自ら率先して汗をかけること

(人間力)

- 人間の魅力・胆力・奥深さ・度量を備えていること
- 自己の力量を正しく把握し、自分に不足する資質は、他者と連携することで補う姿勢をもつこと

また、CEO・COOを念頭に入れた後継者育成計画を策定しており、その運用状況と結果について取締役会にて毎期検討し、当該育成計画の検討内容とCEO・COOの選任基準と照らし合わせ、経営陣幹部・社外役員の意見、360度評価などのアセスメントを考慮し、取締役会にてCEO・COOを決定いたします。

なお、CEO・COOがその機能を十分に発揮していないと認

められる場合、社会的不祥事等のコーポレートガバナンス上の重大な懸念が発生した場合、業績が著しく悪化した場合、CEO・COO選任基準に対する適格性を欠くこととなった場合には、取締役会にてCEO・COOの解任について議論し、決定いたします。

後継者育成計画

当社は、業務執行での評価、指定の研修のほか、360度評価などのアセスメント、社外取締役との個人面談などを含めた後継者育成計画を策定し、この運用状況と結果（プロセス）について、毎期取締役会にて検証しています。

取締役会・監査役会への出席状況（2020年度）

役職	名前	取締役会 ^{※1}	監査役会
代表取締役会長 CEO	田中 通泰	10回／10回	—
代表取締役社長 COO	佐藤 勇	10回／10回	—
代表取締役副社長	ジュネジャ レカ ラジュ	10回／10回	—
代表取締役副社長	小寺 芳朗	10回／10回	—
取締役	古泉 直子	10回／10回	—
取締役	小林 章	10回／10回	—
社外取締役	関 誠夫	10回／10回	—
社外取締役	堤 殷	10回／10回	—
社外取締役	マッケンジー クラグストン	10回／10回	—
社外取締役	三宅 峰三郎	10回／10回	—
社外取締役	伊藤 好生	9回／9回 ^{※2}	—
社外取締役	金井 孝行	9回／9回 ^{※2}	—
社外取締役	井植 敏雅	9回／9回 ^{※2}	—
常勤監査役	近藤 三千哉	10回／10回	14回／14回
常勤監査役	佐々木 淳	10回／10回	14回／14回
社外監査役	矢澤 健一	10回／10回	14回／14回
社外監査役	湯原 隆男	10回／10回	14回／14回

※1 上記のほか、会社法第370条にもとづく書面によるみなし決議を3回行っています。

※2 2020年6月17日開催の第63期定時株主総会で選任されており、就任後開催された取締役会は9回です。

社外取締役の体制

当社は、取締役の過半数を独立性の高い社外取締役で構成しており、この特徴を最大限に発揮するために以下のような運用をしています。

当社は、次の理由から「独立社外者のみを構成員とする会合」を設置していません。

- 「独立社外者のみを構成とする会合」は、取締役のうち社外取締役の人数が少なく、当該意見が反映されづらい環境を是正するために有効と考えますが、当社は社外取締役を7名選任しており、社外取締役が発言しやすく、当該意見が反映されやすい環境にあると考えます。
- 社外取締役はそれぞれ卓越した知見を有しており、それを個々に発揮することが求められていますが、「独立社外者のみを構成員とする会合」を設置することにより、ある種の共通認識が形成され、当該認識に対する反対意見を述べづらくなるなど、その独立性を弱める可能性があると考えます。
- 社外取締役に対し、当社の重要会議の議事録・報告等を同じ分量・内容で提供し、個々によってばらつきが出ないように配慮することで、認識の共有は十分に図られると考えます。

当社は、次の理由から「筆頭独立社外取締役」を定めていません。

- 「筆頭独立社外取締役」を定めることで、独立社外取締役間の序列意識、筆頭者へ依存する意識を醸成する可能性があります。
- 社外取締役はそれぞれ卓越した知見を有しており個々にその持ち味を発揮することが求められていることから、必ずしも社外取締役間で意見が統一される必要はないと考えています。

取締役会の実効性評価

当社は、年に1回程度、取締役会の実効性について分析・評価を行い、その概要を開示することとしています。

■ 評価方法

全取締役・監査役に対して行った「取締役会の実効性に係るアンケート」の結果および取締役会での討議も踏まえて分析・評価を実施しています。

■ 評価結果

当社の取締役会は、1. その役割・責務を実効的に果たするための知識・経験・能力を全体としてバランスよく備え、適正規模を維持しながら多様性も確保しつつ議事運営されていること 2. 質の高い活発な議論のもと意思決定がなされていることから、現時点では取締役会全体としての実効性が概ね確保されているものと評価しました。

なお、今後の定期的な第三者機関による取締役会の実効性評価の実施に向けて検討・準備を進めています。

社外役員のサポート 役員トレーニング

社外役員のサポート

- 当社は、取締役会の円滑な運営を確保し、審議の活性化を図るため、経営企画部に取締役会事務局を設置し、社外取締役および社外監査役に対し、その必要と思われる情報について、重要会議の内容等を同程度に提供しています。
- 当社は、監査役補助担当者1名を設置し、監査役会資料の作成補助や、求めに応じて各種調査や資料の監査補助を行っています。

当社は、取締役会の年間スケジュール、年間の主な審議項目を決定し、十分な審議が可能となるよう会日、案件ごとに審議時間を確保いたします。また、取締役会資料は、原則、開催の3日前までに配付し、案件によっては事前説明を行います。

役員トレーニング

当社は、社外取締役・社外監査役を当社に迎えるに際し、工場見学をはじめ、当社が属する業界、当社の歴史、事業概要・財務情報・経営戦略、組織等について必要な知識の習得のための研修を行っています。さらに、取締役・執行役員は、より高いリーダーシップと経営戦略を培う能力を開発するため、外部機関等を活用し、経営スキルを習得する研修を実施しています。また、監査役においても、各種研修会や他業種との意見交換会に積極的に参加し、業務および会計に関する監査スキルの向上に努めています。

役員報酬

基本的な考え方

当社の役員報酬に関する基本方針は次のとおりであり、その内容は独立社外取締役が過半数を占める取締役会で審議・決議しています。

- 企業価値の向上と持続的な成長を通じて、株主重視の経営意識を高めるものであること
- 会社業績の目標達成を動機付ける業績連動性の高いものであること
- 報酬の決定手続きは透明性・客観性の高いものであること

報酬制度の概要

当社の社外取締役を除く取締役の報酬は、固定報酬である「基本報酬」と業績連動報酬である「賞与」によって構成しています。

● 基本報酬

取締役の役割と責任に応じて職位を定め、職位ごとに金額を決定し、株主総会において定められた範囲内で月額固定報酬として支給しています。

業務執行から独立した立場である社外取締役、監査役（社内および社外）の報酬はそれぞれ固定報酬のみ支給しています。

● 賞与

当グループの会社業績ならびに企業価値および株主価値と連動することを重視し、連結売上高・連結営業利益・連結自己資本当期純利益率（ROE）・親会社株主に帰属する当期純利益を評価指標としています。

支給額は目標達成度合いに応じて算出され、目標達成時を100%として0%～150%の範囲で変動し、その総額を対象事業年度に関する定時株主総会に上程し、決議後速やかに支給する仕組みとしています。

役員報酬等の総額（2020年度）

役員区分	報酬等の総額（百万円）	基本報酬（百万円）	業績連動報酬（百万円）	非金銭報酬	員数（名）
取締役 （社外取締役を除く）	291	165	126	—	6
監査役 （社外監査役を除く）	33	33	—	—	2
社外役員	105	105	—	—	11

● 報酬比率

総報酬に占める業績連動報酬の比率は、職位等に応じ上位職位ほど高くなるように設計しており、業績目標達成時の業績連動比率は概ね30%～50%としています。

報酬の決定手続き

報酬の水準および報酬額の妥当性について、透明性および客観性を確保するため、独立社外取締役が過半数を占める取締役会の審議・決議により決定いたします。

その他の中長期的な業績連動報酬や自社株報酬については、現在実施しておりません。当社は、経営陣の報酬について従業員の生活水準の向上とバランスをとるべきと考えており、業務執行取締役に対しては、業績にもとづいた賞与を株主総会に上程し支払う現行の制度で適切であると考えています。

なお、これら報酬制度の在り方に関し、業績貢献に連動して支払われるインセンティブ等を柔軟に検討していきます。

政策保有株式

当社は、良好な取引関係の維持発展など政策的な目的により株式を保有いたします。また、株式保有の意義が認められない銘柄については、都度保有の見直しを図っています。

政策保有株式については、保有先企業との取引関係の見直し等の検証を行うとともに、保有に伴う便益やリスクが、当社の資本コストに見合っているかを精査し、保有の適否の検証を毎期取締役会にて実施しています。

当社は、適切な議決権行使が投資先企業の中長期的な価値向上と持続的成長につながる観点から、原則としてすべての政策保有株式について議決権を行使いたします。また、議決権の行使に当たっては、議案に対する賛否を個別具体的に判断いたします。

純資産に占める政策保有株式比率（2021年3月末時点）

連結純資産合計(a)	59,895百万円
連結貸借対照表計上額の合計(b)	2,178百万円
比率(b÷a)	3.6%

コンプライアンス

基本的な考え方

今日の企業には、単に法律を守ることだけでなく、よりよい企業人、よりよい社会人としての価値観・倫理観にもとづいた行動が求められています。

当グループの使命は、よりよい製品とサービスを創造し、お客様に「健康」「おいしさ」「感動」をお届けすることであり、よりよい製品とサービスの創造は、事業活動に関わる各種の法令や社内ルールをはじめ企業倫理、社会規範を守る一人ひとりの行動に裏打ちされて成し遂げられるものと考えています。

当グループの事業活動を法的・倫理的に正しい方向で遂行していくために、「亀田製菓グループ行動規範」と「行動規範細則」を

制定し、役員、従業員が法的・倫理的に正しい行動をとるための指針として、一人ひとりの実践により有効に機能しています。



亀田製菓グループ行動規範

www.kamedaseika.co.jp/cs/?p=company.companyCompliance

当社および国内子会社の役員、従業員に「コンプライアンスガイドブック」を配付し、コンプライアンス意識の醸成につなげるよう、周知・徹底を図っています。

海外子会社においては現地語に翻訳した「亀田製菓グループ行動規範」を配付し、コンプライアンスの周知・徹底を図っています。

さらには、「亀田製菓グループ行動規範」を役員、従業員にとってより身近なものにするため「7つのキーワード」を制定し、職場での掲示や唱和により、コンプライアンス意識の浸透を図っています。

7つのキーワード

- ① お客様を大切にする
- ② 自然を大切にする
- ③ ルールを守る
- ④ 公私の区別をつける
- ⑤ 嘘をつかない、隠さない
- ⑥ 公正な取引関係と公正な人間関係を築く
- ⑦ 不正はしない、させない、見逃さない

贈収賄防止の取り組み

当グループは、グループ行動規範として、事業活動における法令の遵守、特定の者に対する不当な利益・便宜の供与の禁止、および公正・誠実な取引の実施を表明するとともに、世界的潮流として贈収賄の防止の強化が要請されていることを踏まえ、グループ行動規範の取り組みをより一層推し進めるために、贈収賄防止ポリシーを制定しています。

日本国内および事業を展開するすべての国・地域において、贈収賄防止ポリシーにもとづいた贈収賄の防止に取り組み、社会の皆様との、より一層の信頼の維持と向上に取り組んでいます。

内部通報制度

法令違反・不正行為等の未然防止・早期発見を目的として、外部の法律事務所を通報・相談窓口として内部通報制度「もしもしほっと」を設置し、「コンプライアンスガイドブック」の配付により従業員に周知しています。通報・相談に関しては、直ちに当社の代表取締役社長 COOに報告され、関連部門が責任をもって事実確認など調査を実施し、亀田製菓グループコンプライアンス委員会へ報告を行うとともに、調査結果にもとづき、代表取締役社長 COOまたは担当取締役が必要な措置を決定しています。

また、事態の重要性により情報公開する必要がある場合を除き、相談者のプライバシーや相談等の内容の秘密を厳守するとともに、「亀田製菓グループ公益通報者保護規程」により通報者が不利益な扱いを受けない旨を規定しています。

適用範囲^{※1}

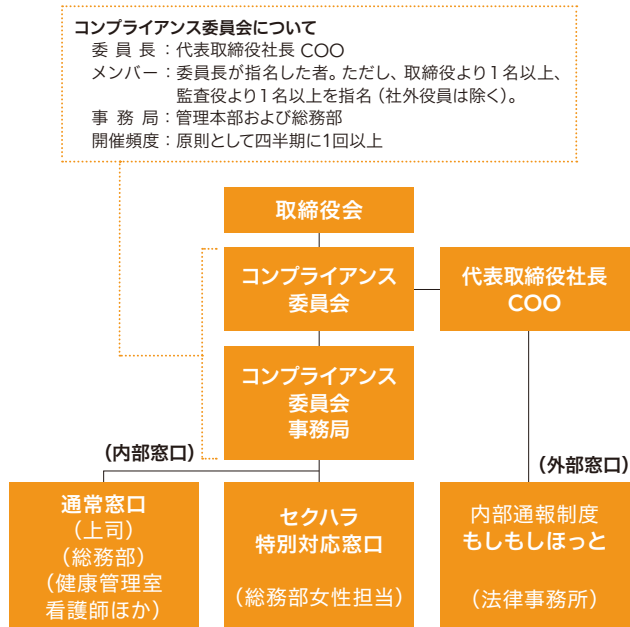
亀田製菓の役員、従業員

連結子会社^{※2}の役員、従業員

持分法適用会社の出向者

^{※1} 臨時的雇用者、派遣社員は除く

^{※2} 一部の連結子会社については、当該制度の導入を進めています。



年度	相談件数
2020	1件
2019	1件
2018	4件
2017	0件
2016	1件

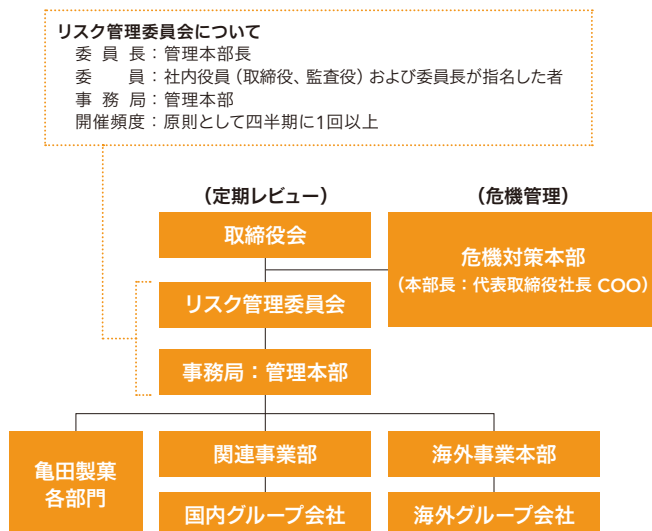
リスクマネジメント

基本的な考え方

当グループの事業活動に関わるさまざまなリスクに対して、企業の持続可能性や経営目標の達成に向けて各種リスクに応じた適切な対応策を講じることで、経営の安定化を図っています。経営に重大な影響を及ぼす可能性があるリスクを抽出し、その発生頻度と損害規模の両面から優先度を決め対策を講じています。

近年、豪雨による工場の水没や地震による物流および交通網の遮断など、環境・社会に係る「サステナビリティリスク」を企業活動を脅かす重大なリスクとして認識しています。また、各種リスクを基幹プロセスリスク、災害・事故リスク、外部環境リスク、コンプライアンスリスクの4つに分類し、それぞれのリスク低減活動に取り組んでいます。

リスクマネジメント体制



リスク管理の対応については、当社のリスク管理委員会が中心となって行っており、2020年度は同委員会を4回開催しました。「亀田製菓グループリスク管理規程」にもとづき、当社およびグループ各社の事業活動を継続するにあたって、経営に対し重大な影響を及ぼすと想定される重要リスクの管理に関する具体的な実践計画を毎年策定することで、リスク管理活動の実効性を確保するとともに、事前予防活動を推進し未然防止策の検討を行っています。

また、外部専門家を講師とする「危機管理セミナー」を開催し、役職員の危機対応への意識向上に努めるとともに、リスクが顕在化することを想定し、「危機管理マニュアル」の導入、リスク別対応フロー・BCP（事業継続計画）などの策定やシミュレーション訓練を実施することで、迅速な対応を可能とし、被害を最小限に抑える取り組みを進めています。

万一、係るリスクが現実のものとして顕在化した場合には、直ちに危機対策本部を設置し、「危機管理マニュアル」に定められた手順に沿って、迅速に適切な対応と情報開示を行うこととしています。

BCP（事業継続計画）

当グループは、事業活動の継続を脅かすさまざまなリスクへの対応策を講じています。特に、当グループの本社機能および主要な生産拠点・物流拠点は新潟県下越地方に集中しており、当該地方全域にわたる自然災害あるいは大規模停電などによってライフラインが断たれる状況が発生した場合、当社の業務全般に重大な支障が発生する可能性があります。

また、当該事象に起因した商品の供給責任を果たすことができない可能性や、原材料や製造工程の予期せぬトラブルなどにより、商品回収など当社の業務全般に重大な影響を及ぼす恐れがあります。

情報セキュリティ

情報セキュリティリスクについては、「文書保存規程」「個人情報保護管理規則」「亀田製菓グループ情報管理規程」「亀田製菓グループ情報システム規程」等の各種規程を整備し、情報管理に関する啓発活動を実施するなど、不適切な情報管理および機密情報流出の未然防止に向けた取り組みを行っています。

また、情報技術の活用を推進する中で、グループ全体の情報システム管理へのセキュリティ対策を重要課題と認識しており、平時よりサイバーセキュリティリスクへの対応策の検討や関係者との適切な情報交換を図っています。

事業に関する特に重要なリスク

項目	リスク	対応策
原材料の調達	<ul style="list-style-type: none"> ●主な原料は農作物であり、気候、作柄、相場などによって、調達量や調達価格に影響 ●原材料全般における需給動向や原油価格などによる調達価格への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ●原材料の品種や産地などの分散調達による安定した数量確保と特定の調達先への集中回避 ●品種や産地が特定される原材料などの複数年契約 ●副原料の一部内製化
原材料および商品の安全	<ul style="list-style-type: none"> ●原材料や製造工程のトラブルによる生産活動の停止 ●上記に起因した製品の回収や販売の中止など 	<ul style="list-style-type: none"> ●品質保証委員会を中心とした品質保証体制の強化 ●グループ品質保証担当者会議の開催 ●食品安全管理体制構築のための「FSSC22000」（食品安全マネジメントシステムの国際規格）の取得
流通の変化と競合	<ul style="list-style-type: none"> ●業界や特定企業の経営状態や販売政策などの変化による販売機会の減少、販売価格の低下 ●競合企業による新商品の投入や販売促進活動による商品の陳腐化、販売機会の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ●フィールドスタッフを配置することで小売店へのきめ細かなフォロー ●提案型営業によるお客様目線での売り場づくりとサポート ●新商品開発体制の強化
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> ●国または地域における経済状況、政治、社会情勢などの著しい変化、食品の安全性、気候変動、自然災害による需要の減少、操業の中断、供給不足など 	<ul style="list-style-type: none"> ●亀田製菓からの基幹人材の派遣 ●亀田製菓海外事業本部による、海外グループ会社の管理・統括・運営面でのサポート ●亀田製菓監査部による海外グループ会社の監査体制強化
人材確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> ●雇用情勢の変化や国内の少子高齢化による労働人口の減少 ●事業活動に必要な人材の確保難や育成計画の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性リーダー育成に向けた社内研修の開催 ●外部人材や外国人の活用、性別・年齢にとらわれない組織体制の構築 ●社外研修（異業種交流）の受講促進 ●退職した従業員に復職する機会を設ける「ハッピーリターン制度」（退職者復職登録制度）の導入 ●男性の育児支援「ハイハイン休暇制度」の導入 ●ものづくりを牽引するリーダーの養成を目的とした「技術学校」の開校