



第63期 定時株主総会 招集ご通知

| 開催日時 |

2020年**6**月**17**日(水曜日)

午前**10**時 受付開始:午前**9**時

| 開催場所 |

亀田製菓株式会社 本社 5階会議室

新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号

※末尾の「株主総会会場のご案内」をご参照ください。

| 議 案 |

第1号議案 剰余金の配当の件

第2号議案 定款一部変更の件

第3号議案 取締役13名選任の件

第4号議案 監査役1名選任の件

第5号議案 取締役の報酬額改定の件

第6号議案 取締役賞与支給の件

郵送およびインターネットによる
議決権行使期限

2020年**6**月**16**日(火曜日)

午後**5**時まで

新型コロナウイルス感染症への対応について

新型コロナウイルス感染症が拡大しております。株主の皆様の感染を防ぐため、当日のご来場を見合わせ、議決権行使書のご返送やインターネットによる議決権行使をご検討くださいますようお願い申し上げます。

本年は株主総会ご出席者へのお土産を取りやめさせていただきます。何卒ご理解賜りますようよろしくお願い申し上げます。



企業理念

創業の心

戦後間もない食糧難の時代に
「男性はどぶろくで気晴らしが出来るが、
女性や子供には楽しみといえるものがない。
なにか生活に喜びと潤いを届けたい」
という想いから未経験の水飴づくりに挑戦しました。
それが創業の心となり、亀田製菓は生まれました。

社是

製菓展道立己

(せいかてんどうりっき)

「展」とは「ひろく」「のびる」という意味を持っています
製菓という事業に従事し、日々研鑽・努力することで
社会に貢献し、自己の人生を確立するということです

経営理念

1. 会社まつわるすべての者の要望に応える
1. 会社の永劫の存続をはかる

経営基本方針

1. 民主経営で行く
1. 会社を私物化しない
1. 計画経営に徹する

亀田製菓グループ “ビジョン・ミッション”

亀田製菓グループの目指す姿

グローバル・フード・カンパニー

具体像:ビジョン

米菓で培った伝統の技を革新し、
各地の食文化と調和することを
通じて、世界の人々に愛される
ブランドを目指します

果たすべき使命:ミッション

私たちは、自然の恵みを活かし、
「健康」「おいしさ」「感動」を創造します
私たちは、世界の人々の生活に
喜びと潤いをお届けし、
より豊かな社会に貢献します

株主の皆様へ



代表取締役会長 CEO
田中通泰
Michiyasu Tanaka

代表取締役社長 COO
佐藤 勇
Isamu Sato

平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

第63期定時株主総会を6月17日に開催いたしますので、ここに招集のご通知をお届けいたします。

株主総会の議案および2019年度の事業の概要について、ご報告申し上げますので、ご高覧いただきたくお願い申し上げます。

当グループは長期ビジョン「グローバル・フード・カンパニー」の実現を通じた持続的な成長を目指し、2023年度までの中期経営計画「Changing gears 2023」の実行に取り組んでおります。

食品業界を取り巻く環境変化を踏まえ、「美味しく からだに良いものを選び、食べ、楽しむ、健やかなライフスタイルへの貢献」を示す“Better For You”の観点からお客様価値を提供し、「グローバル・フード・カンパニー」の実現を追求してまいります。

2030年度には、“あられ、おせんべいの製菓業”から“Better For Youの食品業”へと進化すべく、2023年度までの長期視点で構造改革を実行し、スピードを上げて持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでまいります。

株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



目次

株主の皆様へ	2
招集ご通知	3
株主総会参考書類	7

添付書類	
事業報告	26
連結計算書類	57
計算書類	59
監査報告	61

<ご参考>	
トピックス	67
株主優待制度	69
株主メモ	70

株主各位

新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号
亀田製菓株式会社
代表取締役社長 COO **佐藤 勇**

第63期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第63期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、**当日のご出席に代えて、書面またはインターネットによって議決権を行使することができません。**後記の株主総会参考書類をご検討いただき、議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。

敬具

議決権行使について

5ページ～6ページの「議決権の行使のご案内」をご参照ください。

当日ご出席される方へ

株主総会当日は議決権行使書用紙をお持ちいただき、会場受付にご提出ください。また、当日は本招集ご通知をお持ちくださいますようお願い申し上げます。

書面により 議決権を行使される方へ

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、**2020年6月16日(火曜日)午後5時**までに到着するようご返送ください。

インターネットにより 議決権を行使される方へ

議決権行使ウェブサイト (<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>) にアクセスいただき、**2020年6月16日(火曜日)午後5時**までに議案に対する賛否をご入力ください。

記

日時

2020年6月17日（水曜日）午前10時（受付開始：午前9時）

場所

新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号

亀田製菓株式会社 本社 5階会議室

（末尾の「株主総会会場のご案内」をご参照ください。）

目的
事項

- 報告事項**
- 第63期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）
事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
 - 第63期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）
計算書類の内容報告の件

- 決議事項**
- 第1号議案 剰余金の配当の件
 - 第2号議案 定款一部変更の件
 - 第3号議案 取締役13名選任の件
 - 第4号議案 監査役1名選任の件
 - 第5号議案 取締役の報酬額改定の件
 - 第6号議案 取締役賞与支給の件

以上

- ~~~~~
- 当日のご出席は議決権を有する株主様ご本人または代理人（議決権を有する株主）の方1名に限ります。その際には、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますのでご了承ください。
 - 以下の事項につきましては、法令および定款の規定にもとづき、インターネット上の当社ウェブサイト（<https://www.kamedaseika.co.jp/>）に掲載しておりますので、本招集ご通知の添付書類には記載しておりません。

- | |
|--------------------------------|
| ・ 連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」 |
| ・ 計算書類の 「株主資本等変動計算書」 「個別注記表」 |

なお、監査役が監査報告を、会計監査人が会計監査報告をそれぞれ作成するに際して監査した連結計算書類および計算書類には、本添付書類に記載のもの他、この「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」「株主資本等変動計算書」「個別注記表」として表示すべきものも含まれております。

- 株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト（<https://www.kamedaseika.co.jp/>）に掲載させていただきます。

議決権の行使のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様の重要な権利です。後記の株主総会参考書類(7ページ～25ページ)をご検討のうえ、議決権の行使をお願い申し上げます。

以下の3つの方法により行使いただくことができます。

株主総会への 出席による 議決権行使



同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、株主総会当日に会場受付にご提出ください。
また、資源保護のため本書をご持参ください。

株主総会開催日時 **2020年6月17日(水曜日) 午前10時**

場 所 **亀田製菓株式会社 本社 5階会議室**

(末尾の「株主総会会場のご案内」をご参照ください。)

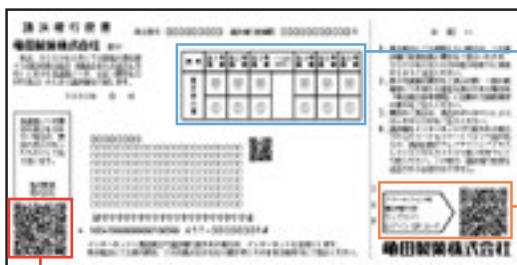
郵送(書面) による 議決権行使



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、ご投函ください。

行 使 期 限 **2020年6月16日(火曜日) 午後5時到着分まで**

議決権行使書用紙のご記入方法のご案内



こちらに、議案に対する賛否をご記入ください。

第1号議案～第6号議案

- 賛成の場合 ▶ 「賛」の欄に○印
- 否認する場合 ▶ 「否」の欄に○印

インターネットによる議決権行使に必要な、議決権行使コードとパスワードが記載されています。

議決権の行使のお取り扱いについて

議決権行使書用紙において、各議案につき賛否のご表示のない場合は、「賛」の意思表示があったものとして取り扱うこととさせていただきます。

スマートフォンによる議決権行使に必要な、QRコード*が記載されています。

インターネット による 議決権行使



当社指定の議決権行使ウェブサイトへアクセスしていただき、画面の案内にしたがい、議案に対する賛否をご入力ください。
(インターネットによる議決権行使方法のご案内については次ページをご参照ください。)

行 使 期 限 **2020年6月16日(火曜日) 午後5時まで**



パソコンからも、
スマートフォンからも
ご利用いただけます。

インターネットによる議決権行使の手順



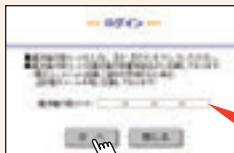
パソコンから

1 <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/> 左記のURLを入力し、議決権行ウェブサイトへアクセス。

2 「インターネットによる議決権行使について」をお読みいただき、「次へすすむ」をクリック。



3 「議決権行使コード」を入力し、「次へ」をクリック。パスワード変更画面が出ますので、初期パスワードを入力し、株主様がご使用になるパスワードを登録してください。



議決権行使コードを入力

4 以降、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。



NEW

スマートフォンから

カンタンに行使できます！

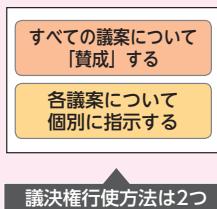
1 QRコード*を読み取る



「議決権行使コード」、パスワードの入力無しでログインできます。

*QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。

2 議決権行使方法を選ぶ



議決権行使方法は2つ

3 行使完了



賛否を選択



スマート行使*
XXXXXXXXXXXX
行使受付完了
XXXXXXXXXXXX

完了

ご注意

- パスワードは、ご投票される方が株主様ご本人であることを確認する手段です。本株主総会終了まで、大切に保管ください。パスワードのお電話などによるご照会には、お答えすることができません。
- パスワードは一定回数以上間違えるとロックされ使用できなくなります。ロックされてしまった場合、画面の案内にしたがってお手続きください。
- 議決権行使ウェブサイトは一般的なインターネット接続環境にて動作確認を行っておりますが、ご利用の機器によってはご利用いただけない場合もございます。

ご了承いただく事項

- 書面とインターネットにより、二重に議決権を行使された場合は、インターネットによる行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。

お問い合わせ先について

- インターネットで複数回数、議決権行使をされた場合は、最後の行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。
- インターネットによる議決権行使で、パソコンの操作方法などがご不明の場合は、下記にお問い合わせください。

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル

電話 **0120-768-524** (フリーダイヤル) (受付時間 9:00~21:00 土・日・休日を除く)

以上

第1号議案 剰余金の配当の件

剰余金の配当につきましては、次のとおりといたしたく存じます。

当社は、投資と株主に対する利益還元のバランスを考慮しながら、中期経営計画を実行し収益の拡大を図り、利益配分を安定的に拡大することを目指しております。

上記方針にもとづき、期末配当は以下のとおり1株につき37円(前期に比べ1円増配)とさせていただきます。存じます。

1 配当財産の種類 ▶ 金銭

2 配当財産の割当てに関する事項およびその総額 ▶

当社普通株式1株につき金37円(前期に比べ1円増配)

(ご参考) 中間配当金を含め年間配当金は、1株につき金52円(前期に比べ1円増配)となります。

配当総額 780,114,956円

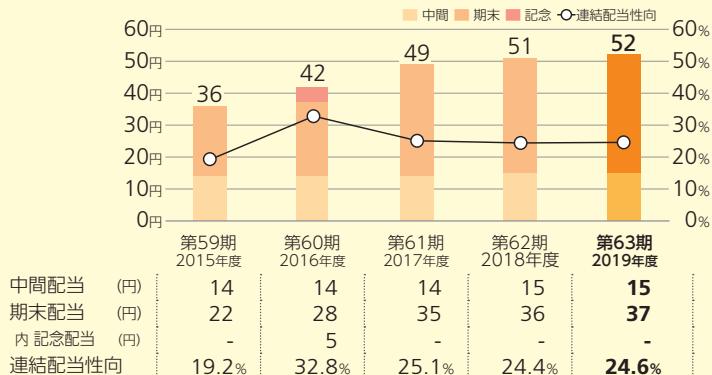
3 剰余金の配当が効力を生じる日 ▶ 2020年6月18日

ご参考 ▶ 1株当たり配当金額の推移

《配当方針》

当社は、「グローバル・フード・カンパニー」の実現に向けた国内外での投資と株主の皆様に対する利益還元のバランスを考慮しながら、中期経営計画を実行し収益の拡大を図り、利益配分を安定的に拡大することを目指すことにより、株主の皆様のご期待に応じてまいりたいと考えております。

(ご参考) 配当額・配当性向の推移 (2015年度 - 2019年度)



第2号議案 定款一部変更の件

1 提案の理由

当グループは、長期ビジョンに掲げる「グローバル・フード・カンパニー」の実現に向けて、国内においては食品事業の拡大を推進するとともに、海外における米菓の事業展開を加速しております。食品事業およびグローバルな事業展開の促進、経営基盤の更なる強化を図るため、社外取締役の増員を含め取締役の員数を12名以内から14名以内に変更するものであります。

2 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

（下線を付した部分は、変更箇所を示します。）

現行定款	変更案
第1条～第17条（条文省略）	第1条～第17条（現行どおり）
（員数） 第18条 当社の取締役は、 <u>12</u> 名以内とする。	（員数） 第18条 当社の取締役は、 <u>14</u> 名以内とする。
第19条～第48条（条文省略）	第19条～第48条（現行どおり）

第3号議案 取締役13名選任の件

現任取締役10名は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります。

当グループの長期ビジョンである「グローバル・フード・カンパニー」の実現に向けて、食品事業およびグローバルな事業展開の促進、経営基盤の更なる強化を図るため、取締役の員数を3名増員したく、第2号議案の「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されることを条件に、取締役13名の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	候補者氏名	候補者属性	現在の当社における地位・担当
1	たなか みちやす 田中 通泰	再任	代表取締役会長 CEO
2	さとう いさむ 佐藤 勇	再任	代表取締役社長 COO
3	こいずみ なおこ 古泉 直子	再任	取締役 グループ会社・ダイバーシティ担当
4	こばやし あきら 小林 章	再任	取締役 管理本部長
5	Juneja Lekh Raj ジュネジャ・レカ・ラジュ	新任	
6	こでら よしお 小寺 芳朗	新任	顧問
7	せき のぶお 関 誠夫	再任 社外 独立役員	取締役 社外取締役候補者 独立役員候補者
8	つづみ ただす 堤 殷	再任 社外 独立役員	取締役 社外取締役候補者 独立役員候補者
9	Mackenzie Clugston マッケンジー・クラグストン	再任 社外 独立役員	取締役 社外取締役候補者 独立役員候補者
10	みやけ みねさぶろう 三宅 峰三郎	再任 社外 独立役員	取締役 社外取締役候補者 独立役員候補者
11	いとう よしお 伊藤 好生	新任 社外 独立役員	社外取締役候補者 独立役員候補者
12	かない たかゆき 金井 孝行	新任 社外 独立役員	社外取締役候補者 独立役員候補者
13	いうえ としまさ 井植 敏雅	新任 社外 独立役員	社外取締役候補者 独立役員候補者

候補者
番号

1

たなか
田中
みちやす
通泰

再任

(1945年8月30日生)



取締役会への出席状況

12回/12回
(100%)

所有する当社の株式数

21,617株

I 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1968年 4月	株式会社日本長期信用銀行 (現 株式会社新生銀行) 入行	2003年 7月	当社取締役専務執行役員 経営統括本部長
1998年10月	当社入社	2006年 6月	当社代表取締役社長執行役員
1999年 6月	当社取締役 ロジスティクス本部副本部長	2013年 7月	当社代表取締役社長
		2015年 6月	当社代表取締役会長 CEO (現任)

I 取締役候補者とした理由

田中通泰氏は、代表取締役会長CEO(最高経営責任者)として、グループ経営全体を統括しております。豊富な経験と実績に裏打ちされた高い見識にもとづき、中期経営計画に掲げる“Better For You”の実現に向けて、強いリーダーシップを発揮して計画を遂行しております。また、過半数を独立性の高い社外取締役で構成する取締役会の導入など、ガバナンスの強化にも努めてまいりました。以上のことから、同氏を当グループの企業価値向上に必要な人材と判断し、引き続き取締役候補者としてしました。

I 候補者と当社との間の利害関係について

田中通泰氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

候補者
番号

2

さとう
佐藤
いさむ
勇

再任

(1954年1月23日生)



取締役会への出席状況

12回/12回
(100%)

所有する当社の株式数

11,230株

I 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1976年 3月	当社入社	2007年 6月	当社取締役常務執行役員経営統括本部長
1998年 2月	HAIHA-KAMEDA JOINT VENTURE CO.,LTD.(ベトナム)取締役社長	2012年 6月	当社代表取締役副社長
2003年 7月	当社執行役員総務部長	2015年 6月	当社代表取締役社長 COO (現任)

I 取締役候補者とした理由

佐藤勇氏は、代表取締役社長COO(最高執行責任者)として、グループ経営全体の業務執行を統括しております。2015年に代表取締役社長に就任して以来、国内米菓事業の収益性向上を強いリーダーシップによって遂行するとともに、“Better For You”に掲げる事業領域の拡大を牽引してまいりました。以上のことから、同氏を当グループの企業価値向上に必要な人材と判断し、引き続き取締役候補者としてしました。

I 候補者と当社との間の利害関係について

佐藤勇氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

候補者
番号

3

こいずみ なおこ
古泉 直子

再任

(1970年6月8日生)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1998年 4月 当社入社
2003年 6月 当社取締役商品開発本部長
2013年 7月 当社取締役米菓事業グループ品質保証部長
2017年 6月 当社取締役新規事業グループ統括
2018年 4月 当社取締役お米研究所長

2018年 7月 当社取締役グループ会社・
ダイバーシティ担当(現任)

(重要な兼職の状況)
尾西食品株式会社代表取締役会長
株式会社マイセン代表取締役会長
株式会社マイセンファインフード代表取締役会長

取締役候補者とした理由

古泉直子氏は、商品開発本部長、新規事業担当、品質保証部長等を歴任し、女性の価値観・発想を活かした商品開発やお客様に安全・安心な商品をお届けする仕組みづくりに取り組んでまいりました。現在は、グループ経営の強化およびダイバーシティ経営への取り組みを推進しております。以上のことから、同氏を当グループの企業価値向上に必要な人材と判断し、引き続き取締役候補者としてしました。

候補者と当社との間の利害関係について

古泉直子氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。



取締役会への出席状況

12回/12回
(100%)

所有する当社の株式数

305,384株

候補者
番号

4

こばやし あきら
小林 章

再任

(1965年10月17日生)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1984年 3月 当社入社
2013年 7月 当社執行役員経営企画部長
2014年11月 当社執行役員業務推進部長
2016年 6月 当社常務執行役員
米菓事業グループ生産本部長

2017年 6月 当社常務執行役員管理本部長
2018年 6月 当社取締役管理本部長(現任)

取締役候補者とした理由

小林章氏は、生産・経理・経営企画等幅広い部門で業務に携わり豊富な経験と実績を有しております。2018年に取締役に就任した後は、当グループの管理部門を統括する責任者として中期経営計画の策定を主導するとともに、戦略的な投資の実行を通じて、中期経営計画の実現に向けて大きく貢献しております。以上のことから、同氏を当グループの企業価値向上に必要な人材と判断し、引き続き取締役候補者としてしました。

候補者と当社との間の利害関係について

小林章氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。



取締役会への出席状況

12回/12回
(100%)

所有する当社の株式数

3,163株

候補者
番号

5

Juneja Lekh Raj
ジュネジャ・レカ・ラジュ

新任

(1952年3月3日生)



取締役会への出席状況

—

所有する当社の株式数

—

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1989年 9月 太陽化学株式会社入社	2014年 4月 ロート製菓株式会社入社
1996年 6月 同社取締役研究部長	2014年 6月 同社取締役副社長海外事業・技術担当兼チーフヘルスオフィサー
2000年 6月 同社常務取締役	(最高健康責任者) (現任) (注)
2003年 6月 同社代表取締役副社長	

取締役候補者とした理由

ジュネジャ・レカ・ラジュ氏は、太陽化学株式会社およびロート製菓株式会社に副社長を務められ、企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しております。また、在任中に複数の海外グループ会社の最高責任者を兼任するとともに、国内外で行政機関・学会・業界団体等の理事やアドバイザー等を歴任し、海外での多数の受賞歴を有しております。特に食品業界の研究開発・製造・海外事業展開・マーケティングなど経営全般に関する卓越した知識・経験を当社経営に活かしていただくため、同氏を新たに取締役候補者としてしました。

候補者と当社との間の利害関係について

ジュネジャ・レカ・ラジュ氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

(注)ジュネジャ・レカ・ラジュ氏は、ロート製菓株式会社の取締役副社長であります。2020年6月26日をもって退任予定であります。

候補者
番号

6

こ ぞ ら よ し お
小寺 芳朗

新任

(1955年3月18日生)



取締役会への出席状況

—

所有する当社の株式数

1,916株

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

2008年 6月 アコム株式会社 執行役員海外事業開発部長	2012年 6月 当社取締役事業開発グループ統括
2009年 4月 当社入社経営統括本部副本部長	2014年 6月 尾西食品株式会社 代表取締役社長
2010年 7月 当社執行役員経営統括本部副本部長	(2020年3月退任)
2011年 7月 当社常務執行役員営業本部長	2020年 4月 当社顧問 (現任)

取締役候補者とした理由

小寺芳朗氏は、当社において経営企画・営業部門で業務に携わり、取締役として海外・新規事業を管掌してまいりました。尾西食品株式会社の代表取締役社長に就任後は、長期保存食のアレルギー対応・新商品の開発強化等を図り業容を拡張することで、当グループの成長に貢献してまいりました。以上のことから、同氏を当グループの企業価値向上に必要な人材と判断し、新たに取締役候補者としてしました。

候補者と当社との間の利害関係について

小寺芳朗氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

候補者
番号

7

せき のぶ お
関 誠夫

再任 社外 独立役員

(1944年9月21日生)



略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1970年 4月	千代田化工建設株式会社入社	2007年 4月	同社取締役会長 (2009年3月退任)
1997年 6月	同社取締役	2014年 6月	当社社外取締役(現任)
1998年 6月	同社常務取締役		
2000年 8月	同社代表取締役専務		
2001年 4月	同社代表取締役社長		

(重要な兼職の状況)
横河電機株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由

関誠夫氏は、千代田化工建設株式会社の代表取締役社長、取締役会長を歴任しており、企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しております。当社取締役会では企業経営全般の品質向上の観点から発言を行うなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。以上のことから、独立社外取締役として、継続して当社の経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、引き続き社外取締役候補者としてしました。

候補者と当社との間の利害関係について

関誠夫氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

独立性に関する事項

当社は、関誠夫氏を株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届出しています。同氏の再任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として届出る予定です。

同氏は当社の取引先である千代田化工建設株式会社の業務執行に携わっていましたが、2009年3月の同社取締役会長退任以降は、同社の社内業務執行には直接携わっていません。

責任限定契約

当社は、関誠夫氏との間で会社法第427条第1項の規程にもとづき、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。当該契約にもと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、同氏の再任が承認された場合、当該契約を継続する予定です。

取締役会への出席状況

12回/12回
(100%)

社外取締役在任年数

6年

所有する当社の株式数

2,421株



取締役会への出席状況

12回/12回
(100%)

社外取締役在任年数
6年

所有する当社の株式数
1,692株

候補者
番号

8

つつみ
堤 ただす
殷

再任 社外 独立役員

(1945年1月25日生)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1968年 4月 東洋水産株式会社入社	2003年 6月 同社代表取締役社長
1989年 6月 同社取締役	2012年 6月 同社代表取締役会長(現任)
1993年 6月 同社常務取締役	2014年 6月 当社社外取締役(現任)
1999年 4月 同社代表取締役専務	

社外取締役候補者とした理由

堤殷氏は、東洋水産株式会社の代表取締役会長であり、企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しております。当社取締役会では同じ食品企業の現経営者として、特に国内外の食品市場に関する豊富な経験と高い見識にもとづき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。以上のことから、独立社外取締役として、継続して当社の経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、引き続き社外取締役候補者となりました。

候補者と当社との間の利害関係について

堤殷氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

独立性に関する事項

当社は、堤殷氏を株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届出ています。同氏の再任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として届出る予定です。

責任限定契約

当社は、堤殷氏との間で会社法第427条第1項の規程にもとづき、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。当該契約にもと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、同氏の再任が承認された場合、当該契約を継続する予定です。

候補者
番号

9

Mackenzie Clugston
マッケンジー・クラグストン

再任

社外

独立役員

(1950年6月19日生)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1982年 6月 カナダ外務省入省

2000年 8月 同在大阪カナダ総領事館総領事

2003年 8月 同日カナダ大使館公使(経済・商務)

2004年 8月 同日カナダ大使館首席公使・副館長

2009年 8月 同駐インドネシアカナダ大使

2012年11月 同駐日カナダ大使

2016年 6月 当社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)

関西学院大学特別任期制教授

出光興産株式会社社外取締役

サッポロホールディングス株式会社社外取締役

日本特殊陶業株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由

マッケンジー・クラグストン氏は、長年にわたりカナダ外務省に勤務した外交官でありました。過去に直接企業の経営に関与されたことはありませんが、ビジネスや行政、国際渉外に精通し、駐日カナダ大使の経験を含む幅広い実績と見識を有しております。当社取締役会ではカナダ政府外交官としての豊富な経験・知識ならびに高い見識と監督能力にもとづき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。以上のことから、独立社外取締役として、継続して当社の経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、引き続き社外取締役候補者となりました。

候補者と当社との間の利害関係について

マッケンジー・クラグストン氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

独立性に関する事項

当社は、マッケンジー・クラグストン氏を株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届出ています。同氏の再任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として届出る予定です。

責任限定契約

当社は、マッケンジー・クラグストン氏との間で会社法第427条第1項の規程にもとづき、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。当該契約にもと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、同氏の再任が承認された場合、当該契約を継続する予定です。



取締役会への出席状況

12回/12回
(100%)

社外取締役在任年数

4年

所有する当社の株式数

—

候補者
番号

10

みやけ
三宅

みねさぶろう
峰三郎

再任

社外

独立役員

(1952年7月22日生)



略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1976年 4月 キューピー株式会社入社
2003年 2月 同社取締役
2010年 2月 同社常務取締役
2011年 2月 同社代表取締役社長(2017年2月退任)
株式会社中島董商店取締役
2017年 2月 株式会社中島董商店取締役会長(現任)

2018年 6月 当社社外取締役(現任)
(重要な兼職の状況)
富士製菓工業株式会社社外取締役
株式会社オートバックスセブン社外取締役
(監査等委員)

社外取締役候補者とした理由

三宅峰三郎氏は、キューピー株式会社で代表取締役社長を務められ、企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しております。当社取締役会では、同じ食品企業の経営者として、お客様視点での製品品質向上の観点から発言を行うなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。以上のことから、独立社外取締役として、継続して当社の経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、引き続き社外取締役候補者となりました。

候補者と当社との間の利害関係について

三宅峰三郎氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

独立性に関する事項

当社は、三宅峰三郎氏を株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届出ています。同氏の再任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として届出る予定です。

同氏は当社の取引先であるキューピー株式会社の業務執行に携わっていましたが、2017年2月の同社代表取締役社長退任以降は、同社の社内業務執行には直接携わっていません。

責任限定契約

当社は、三宅峰三郎氏との間で会社法第427条第1項の規程にもとづき、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。当該契約にもと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、同氏の再任が承認された場合、当該契約を継続する予定です。

取締役会への出席状況

12回/12回
(100%)

社外取締役在任年数

2年

所有する当社の株式数

412株

候補者
番号

11

いとう よしお
伊藤 好生

新任 社外 独立役員
(1953年3月18日生)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1973年 4月	松下電器産業株式会社 (現 パナソニック株式会社) 入社	2014年 6月	同社代表取締役専務
2009年 4月	同社役員	2017年 4月	同社代表取締役副社長
2013年 4月	同社常務役員	2017年 6月	同社代表取締役副社長執行役員 (2019年6月退任)
2014年 4月	同社専務役員		

社外取締役候補者とした理由

伊藤好生氏は、パナソニック株式会社で代表取締役副社長を務められ、企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しております。ものづくりに関する生産技術に精通し、グローバルなビジネス展開に携わってきた知識および経験を当社経営に活かしていただくため、同氏を新たに社外取締役候補者としました。

候補者と当社との間の利害関係について

伊藤好生氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

独立性に関する事項

伊藤好生氏は社外取締役候補者であり、株式会社東京証券取引所の定める独立役員としての要件を備えています。同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として届出る予定です。

責任限定契約

当社は、社外取締役との間で会社法第427条第1項の規程にもとづき、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。当該契約にもと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、伊藤好生氏の選任が承認された場合、当該契約を締結する予定です。



取締役会への出席状況

—

社外取締役在任年数

—

所有する当社の株式数

—



取締役会への出席状況

—

社外取締役在任年数

—

所有する当社の株式数

—

候補者
番号

12

かない たかゆき
金井 孝行

新任 社外 独立役員

(1959年4月16日生)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1982年 4月 株式会社日本債券信用銀行 (現 株式会社あおぞら銀行) 入行
2008年10月 同行執行役員
2010年10月 西本貿易株式会社入社 専務取締役
2012年 3月 同社代表取締役社長
2016年 3月 西本Wismettacホールディングス株式会社 取締役グループ事業統括本部長
2017年 3月 同社代表取締役社長COO (2020年3月退任)

社外取締役候補者とした理由

金井孝行氏は、西本Wismettacホールディングス株式会社で代表取締役社長を務められ、企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しております。食品事業の海外展開に精通し、豊富な事業経験を有していることから、その知識・経験を当社経営に活かしていただくため、同氏を新たに社外取締役候補者としました。

候補者と当社との間の利害関係について

金井孝行氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

独立性に関する事項

金井孝行氏は社外取締役候補者であり、株式会社東京証券取引所の定める独立役員としての要件を備えています。同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として届出る予定です。

同氏は当社の取引先である西本Wismettacホールディングス株式会社の業務執行に携わっておりますが、2020年3月をもって退任しております。

当社との間には、2019年度において製品の売買等の取引がありましたが、その取引額は同社および当社の連結売上高の0.1%未満であり、独立役員要件には抵触いたしません。

責任限定契約

当社は、社外取締役との間で会社法第427条第1項の規程にもとづき、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。当該契約にもと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、金井孝行氏の選任が承認された場合、当該契約を締結する予定です。

候補者
番号

13

い う え
井植
と し ま さ
敏雅

新任

社外

独立役員

(1962年12月3日生)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1989年 4月 三洋電機株式会社入社

2002年 6月 同社代表取締役副社長

2005年 6月 同社代表取締役社長

2011年 4月 株式会社LIXIL取締役副社長

2016年 6月 株式会社LIXILグループ取締役
(2017年6月退任)

2019年 4月 当社経営を考える懇談会アドバイザー
(2020年4月退任)

(重要な兼職の状況)

株式会社エンプラス社外取締役(監査等委員)

株式会社TAKARA & COMPANY社外取締役

社外取締役候補者とした理由

井植敏雅氏は、三洋電機株式会社の代表取締役社長、株式会社LIXILの取締役副社長を歴任し、企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しております。特にグローバルビジネスに携わってきた経営者としての経歴を通じて培われた知識および経験を当社経営に活かしていただくため、同氏を新たに社外取締役候補者としてしました。

候補者と当社との間の利害関係について

井植敏雅氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

独立性に関する事項

井植敏雅氏は社外取締役候補者であり、株式会社東京証券取引所の定める独立役員としての要件を備えています。同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として届出る予定です。

なお、同氏は2019年4月より当社経営を考える懇談会のメンバーとしての報酬支払の取引がありましたが、その報酬は年額200万円以下であり、独立役員の実質的要件には抵触いたしません。

責任限定契約

当社は、社外取締役との間で会社法第427条第1項の規程にもとづき、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。当該契約にもと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、井植敏雅氏の選任が承認された場合、当該契約を締結する予定です。



取締役会への出席状況

—

社外取締役在任年数

—

所有する当社の株式数

—

ご参考 ● 取締役について (2020年3月31日現在)

取締役候補者の指名方針と手続き

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12名とし、過半数を独立性の高い社外取締役に構成することを基本スタンスとしております。

取締役候補者の指名については、以下の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おります。

【取締役候補者の指名基準】

基本的な取締役の資質は、以下のとおりであります。

【取締役共通】

- 心身ともに健康でバイタリティがあり、人望・人脈・品格・倫理観を有していること
- 高度かつ広範な経営知識と客観的判断能力を有するとともに、先見性・洞察力に優れていること
- 取締役の職務執行に影響を及ぼすおそれのある利害関係・取引関係がないこと
- 法令等に定める欠格事由に該当しないこと
- その他、上場会社として経営の健全性と透明性の向上を図るコーポレートガバナンス構築の観点から、取締役に求められる資質を有していること

上記に加え、社内取締役および社外取締役のそれぞれの資質は、以下のとおりであります。

【社内取締役】

- 企業価値向上に資する能力・知識・経験・実績を有するとともに、業務全般を把握し活動ができるバランス感覚と決断力を有すること

【社外取締役】

- 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、経営者として豊富な経験と高い見識を有していること
- グローバルな観点で豊富な経験と高い見識を有していること
- 当社取締役として職務を遂行するための十分な時間が確保できること
- 独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言ができる資質を有していること

【取締役の解任方針】

取締役については、上記指名基準を欠く場合には、任期を全うできるかどうか、取締役会にて検討いたします。

CEO・COOの選解任基準

当社は、次のとおりCEO・COOの選解任基準を定めております。

【CEO・COOの選任基準】

【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き分け、それに合わせた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】

- 人間的魅力・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、自己に不足する資質は、他者と連携することで補う姿勢をもつこと
(CEO・COOの解任基準)
以下の場合には、取締役会にてCEO・COOの解任について議論する
- 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
- 上記選任基準に対する適格性を欠くこととなった場合

ご参考 ● 独立社外役員について (2020年3月31日現在)

社外役員の独立性判断基準

当社は、経営の意思決定における客観性を高め、健全性と透明性のより一層の向上を図るため、取締役会では、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、社外役員の独立性に関する基準を以下のように定めております。

【社外役員の独立性に関する基準】

社外役員(その候補者も含む。以下同様)が次の項目のいずれかに該当する場合は、当社にとって十分な独立性を有していないものとみなします。

1. 当社またはその連結子会社の出身者
 2. 当社またはその連結子会社を主要な取引先とする者またはその業務執行者
- ※当社またはその連結子会社を主要な取引先とする者とは
- (1) 直前事業年度における当該取引額が、連結売上高の2%以上の場合
 - (2) 当社またはその連結子会社が負債を負っている取引先で、直前事業年度末における全負債額が、連結総資産の2%以上の場合
3. 当社またはその連結子会社の主要な取引先またはその業務執行者
- ※当社またはその連結子会社の主要な取引先とは
- (1) 直前事業年度における当該取引額が、連結売上高の2%以上の場合
 - (2) 当社またはその連結子会社に対して負債を負っている取引先で、直前事業年度末における全負債額が、連結総資産の2%以上の場合
 - (3) メインバンクまたはその業務執行者
4. 当社またはその連結子会社が議決権ベースで10%以上の株式を直接または間接的に保有する企業等の業務執行者
 5. 当社の主要株主(議決権ベースで10%以上の株式を直接または間接的に保有する者)またはその業務執行者
 6. 当社またはその連結子会社から多額の寄付を受けている者またはその業務執行者
- ※多額の寄付とは
直前事業年度において年間1,000万円または当該組織の売上高もしくは総収入金額の2%のいずれか高い方の額を超える場合
7. 社外役員の相互就任関係となる他の会社の業務執行者
 8. 当社またはその連結子会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう)
 9. 過去5年間において、上記2.から8.までのいずれかに該当していた者
 10. 上記1.から9.までのいずれかに該当する者の二親等内の親族または同居の親族
 11. その他、当社と利益相反関係が生じ得る特段の事由が存在すると認められる者
- (注) 上記2.から7.までの「業務執行者」においては「重要な業務執行者」、8.に所属する者においては「重要な業務執行者」およびその団体が監査法人や法律事務所等の会計や法律の専門家団体の場合は、公認会計士、弁護士等の専門的な資格を有する者に限る。

第4号議案 監査役1名選任の件

監査役近藤三千哉氏は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役1名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は次のとおりであります。

こんどう みちや
近藤 三千哉

再任

(1957年10月22日生)



所有する当社の株式数

353株

略歴、地位および重要な兼職の状況

2006年 6月 株式会社新銀行東京執行役	2016年 4月 当社経営企画部
2007年 7月 昭和地所株式会社CFO	法務チームシニアマネージャー
2011年 6月 昭和地所株式会社常勤監査役	2016年 6月 当社常勤監査役(現任)
2012年11月 当社入社 経営企画部 法務担当マネージャー	

監査役候補者とした理由

近藤三千哉氏は、金融機関および事業法人のCFO(最高財務責任者)を経験し、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。2016年6月に常勤監査役に就任以来、当社取締役会では、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っております。また、監査役会では監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。以上のことから、継続して当社の経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、引き続き監査役候補者としました。

候補者と当社との間の利害関係について

近藤三千哉氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

ご参考 ● 監査役について (2020年3月31日現在)

監査役候補者の指名方針と手続き

当社の監査役会は、監査役機能強化を図るため上限を5名とし、その半数以上を独立性の高い社外監査役で構成することを基本スタンスとしております。

監査役候補者の指名については、以下の基準に従って代表取締役会長CEOが提案し、監査役会で協議し同意を得た上で、株主総会議案として上程しております。

【監査役候補者の指名基準】

基本的な監査役の資質は、以下のとおりであります。

〔監査役共通〕

- 心身ともに健康でバイタリティがあり、人望・人脈・品格・倫理観を有していること
- 常に公正不偏の態度を保持し、自らの信念にもとづき行動できること
- 監査品質の向上のため常に自己研鑽に努めることができること
- 経営的知識と客観的判断能力を有し、経営全般の見地から経営課題を認識することができること
- 監査役職務執行に影響を及ぼすおそれのある利害関係・取引関係がないこと
- 財務および会計に関する相当程度の知見、または、得意とする専門分野における能力・知識・経験を有していること
- その他、上場会社として経営の健全性と透明性の向上を図るコーポレートガバナンス構築の観点から、監査役に求められる資質を有していること

上記に加え、常勤監査役および社外監査役のそれぞれの資質は、以下のとおりであります。

〔常勤監査役〕

- 監査役会の役割・責務を十分に果たす上で、必要な情報収集能力を有していること

〔社外監査役〕

- 出身の各分野における豊富な経験と高い見識を有していること
- 当社監査役として職務を遂行するための十分な時間が確保できること
- 独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言ができる資質を有していること

〔監査役解任方針〕

監査役については、上記指名基準を欠く場合には、任期を全うできるかどうか、取締役会にて検討いたします。

第5号議案 取締役の報酬額改定の件

当社の取締役の報酬額は、2010年6月23日開催の第53期定時株主総会において月額2,200万円以内としてご承認いただき今日に至っておりますが、当グループの長期ビジョンである「グローバル・フード・カンパニー」の実現に向けて、食品事業およびグローバルな事業展開の促進、経営基盤の更なる強化を図るため、取締役を3名増員することに伴い、取締役の報酬額を月額2,600万円以内に改定させていただきたいと存じます。

なお、現在の取締役の員数は10名ですが、第2号議案および第3号議案が原案どおり承認可決されますと取締役の員数は13名（うち社外取締役7名）となります。

第6号議案 取締役賞与支給の件

2019年度末時点の取締役10名のうち、社外取締役6名を除く4名に対し、2019年度の連結業績等を勘案して、取締役賞与総額7,600万円を支給させていただきたいと存じます。

取締役賞与につきましては、「連結売上高」「連結営業利益」「連結自己資本当期純利益率（ROE）」「連結当期純利益」を評価指標としており、定められた算定式にもとづき、支給額を算定しております。また、各取締役に対する金額は、取締役会にご一任したいと存じます。

ご参考 ●

役員報酬の決定方針

(基本的な考え方)

当社の役員報酬制度は、以下を基本的な考え方としております。

- ・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

(報酬水準)

当社の社外取締役を除く取締役の報酬水準については、外部調査機関の役員報酬調査データ等を参考に、業界あるいは同規模の他企業の水準を勘案した上で設定しております。

(報酬構成)

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」によって構成しております。

[基本報酬]

取締役の職位に応じて金額を決定し、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おります。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)の報酬はそれぞれ基本報酬のみを支給しております。

[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)・連結当期純利益を評価指標としております。

支給額は目標達成時を100%として0%~150%の範囲で変動し、その総額を株主総会に上程する仕組みとしております。

(報酬比率)

総報酬に占める業績連動報酬の比率は、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報酬比率は概ね30%~50%としております。

(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。

(取締役会の活動内容)

取締役賞与について、透明性および客観性を高めるため、代表取締役に委任していた決定権限を取締役に変更することおよび賞与額の算定式見直しを審議・決定いたしました。

第63期定時株主総会招集ご通知 添付書類

事業報告 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

1. 企業集団の現況／当事業年度の事業の状況

当連結会計年度におけるわが国経済は、年度終盤に顕在化した、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大により、環境は一変し、国内外における経済活動が急減速する展開となり、世界恐慌の発生が懸念される状況となりました。

食品業界においては、年度前半から中盤にかけ、底堅い需要に支えられながら、コスト上昇、消費者ニーズの多様化への対応を迫られてまいりましたが、年明け以降、生活必需品としての供給責任が求められることとなり、生産、販売インフラの維持に全力を挙げる展開となりました。

このような経済状況のもと、当グループは、中期経営計画において、食品業界を取り巻く環境変化を踏まえ、“美味しくからだに良いものを選び、食べ、楽しむ、健やかなライフスタイルへの貢献”を示す“Better For You”の観点からお客様価値を提供し、「グローバル・フード・カンパニー」の実現を通じて持続的な成長と企業価値向上に向けた取り組みを進めております。

2023年度までの中期経営計画期間において、海外事業および国内食品事業を中心とした「事業領域の拡大」と、国内米菓事業の「コスト・収益構造の転換」、そして、それらを支える「経営基盤強化」の3つを戦略の柱として構造改革に取り組んでおります。

中期経営計画の期間も半ばに差し掛かり、これまで講じてきた各種戦略や施策の変更などを織り込み、軌道修正を図る時期を迎えましたが、目指すべき姿と、その実現に向けた戦略の方向性に揺らぎはなく、国内米菓事業、海外事業、食品事業の3本柱でしっかりと立ち、特長あるグローバル企業としてビジョンの実現を目指すこととしております。先行き不透明

感が強まる中ではありますが、中期経営計画に則り、環境変化への柔軟な対応の中で、引き続き、中長期視点での構造改革を実行し、スピードを上げて持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでまいります。

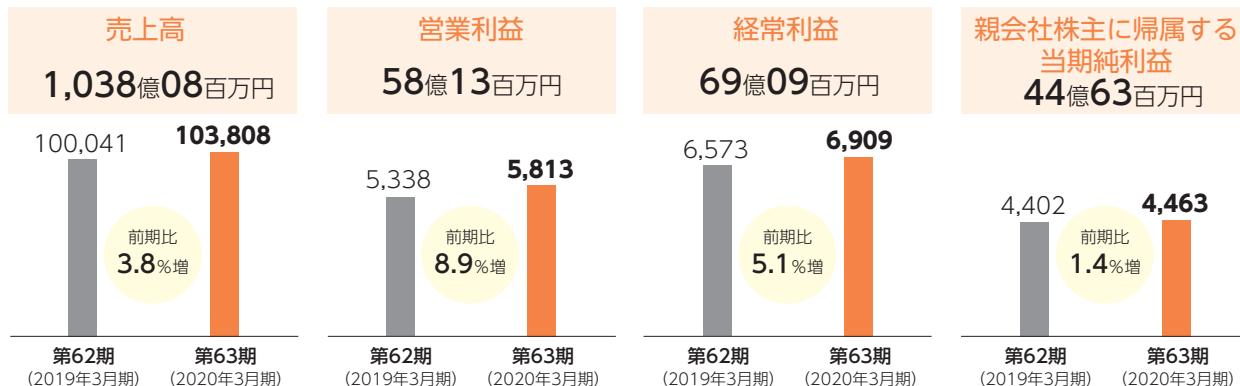
2019年度は、国内米菓事業において売上拡大を通じて収益基盤をより強固なものにすること、海外事業は黒字化実現に向けた道筋として各拠点の収益事業化を図ること、国内食品事業は長期保存食の拡大と食物アレルギーフリー食品の販売を強化することを重点施策として取り組みました。また、年度終盤には、食品業として供給責任の完遂に全力を挙げました。

売上高については、国内食品事業が長期保存食の買替需要サイクルの裏期であることから減収となりましたが、国内米菓事業が主力ブランドに経営資源を集中した結果、好調に推移するとともに、海外事業においても新規取引先および販売エリアを拡大した結果、増収となりました。

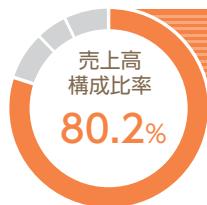
営業利益については、国内において生産人員の確保難に伴う人件費の上昇や物流費の高騰がある一方で、原材料価格が安定的に推移するとともに、定番商品の販売強化や主力ブランドのプロモーション強化による増収効果とそれに伴う工場稼働率の向上により増益となりました。また、北米子会社についても各種施策が奏功し、通期で黒字を確保しました。

なお、2020年3月に持分法適用関連会社であるTH FOODS, INC.の株式3.16%を追加取得した結果、当社持分比率は、従来の46.84%から新たに50.00%になっております。当社が出資比率を高めることで、これまで以上に米菓関連の製造技術やノウハウを提供し、同社の新商品開発や生産性の向上に寄与してまいります。

ご参考 連結業績ハイライト (単位：百万円)



1. 企業集団の現況



国内米菓事業

売上高
83,270百万円
(前期比 3.7%増 ↗)

営業利益
5,878百万円
(前期比 1.3%増 ↗)

営業利益率
7.1%

主力12ブランド



国内米菓事業については、中長期的なブランド育成の観点から、主力ブランドに経営資源を集中し、販売促進活動の最大化を企図した新イメージキャラクターを採用、CM放映とそれに連動したキャンペーンを実施することで需要喚起を図るとともにブランドの持続的成長に向けた取り組みを進めました。また、生産効率の観点から引き続き製品アイテム数を削減、適正化し、定番商品の販売活動に注力することで工場稼働率の安定化を図り、収益性の向上に努めました。

また、家飲需要を捕捉するためのおつまみ系商品のラインアップ拡充やキャンペーンを通じていただいたお客様の声を商品づくりに反映させる取り組みなど、その成果は着実に表れつつあります。

これらの取り組みの結果、主力ブランドの売上高は「亀

田の柿の種」、「ハッピーターン」、「亀田の magari せんべい」、「つまみ種」、「うす焼」、「ソフトサラダ」、「ぼたぼた焼」、「技のこだ割り」、「堅ぶつ」が前年実績を上回った一方で、「手塩屋」は積極的な販売促進活動が一巡した結果、前年実績を下回りました。なお、「揚一番」、「ハイハイ」は前年並みの売上推移となりました。

営業利益については、生産人員の確保難に伴う人件費の上昇や物流費の高騰がある一方で、原材料価格は安定的な推移となっております。一方、前年から継続する定番商品への積極的な販売促進費の投下や主力ブランドのプロモーション強化により販売費は増加傾向にあるものの、増収効果とそれに伴う工場稼働率の向上等が見られました。加えて、選択と集中の観点から不採算取引などの整理を進めた結果、増益となりました。

海外事業

売上高
構成比率

7.6%

売上高
7,892 百万円

(前期比 10.8%増 ↗)

営業利益
△534 百万円

(-)

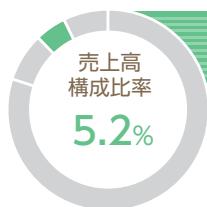


海外事業については、北米のMary's Gone Crackers, Inc.において、引き続き、競合企業の攻勢はあるものの、新規取引先および販売エリアの拡大を図りました。加えて、今期よりPepsiCo向けOEM供給を開始したLYLY KAMEDA CO., LTD.(カンボジア)の寄与もあり、売上高は増収となりました。

営業利益については、北米子会社において増収による増益のほか、工場統合効果等もあり製造原価率が改善し通期で黒字を確保した結果、赤字幅が縮小しております。

また、アジア市場においては、クロスボーダー取引(B to B)の強化を目的とした事業再編に向けた取り組みに着手しました。

1. 企業集団の現況



国内食品事業

※[国内食品事業]の主な内容は、長期保存食や植物性乳酸菌に加え、玄米パン、ベジタリアンミートなどです。

売上高
5,345 百万円
(前期比 1.2%減 ↘)

営業利益
198 百万円
(前期比 59.6%減 ↘)

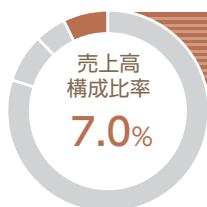
営業利益率
3.7%



国内食品事業については、第1四半期より健康と美味しさを両立する玄米パンやベジタリアンミート等のグルテンフリー食品を手掛ける株式会社マイセンおよびその子会社である株式会社マイセンファインフーズの損益を取り込む一方で、長期保存食の買替需要サイクルが裏期であることから、売上高は減収となりました。長期保存食につ

いては、海外展開を見据えたテストマーケティングの実施や商品ラインアップの拡充を通じて事業拡大に向けた取り組みを進めております。

営業利益については、減収影響と事業領域拡大に向けた先行投資等により減益となりました。



その他

※[その他]の主な内容は、貨物運送などです。

売上高
7,299 百万円
(前期比 1.6%増 ↗)

営業利益
271 百万円
(前期比 4.8%増 ↗)

営業利益率
3.7%

昨今のドライバー不足等による物流費の上昇影響を鑑み、亀田製菓グループ内の菓子および食品の輸送に注力した結果、増収増益となりました。

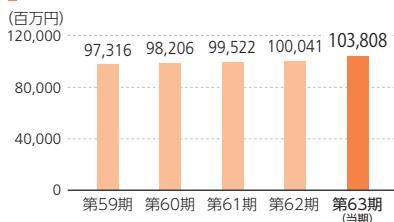


財産及び損益の状況

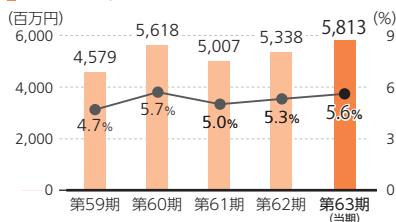
		第59期 (2016年3月期)	第60期 (2017年3月期)	第61期 (2018年3月期)	第62期 (2019年3月期)	第63期 (2020年3月期)
売上高	(百万円)	97,316	98,206	99,522	100,041	103,808
営業利益	(百万円)	4,579	5,618	5,007	5,338	5,813
売上高営業利益率	(%)	4.7	5.7	5.0	5.3	5.6
経常利益	(百万円)	6,108	7,122	6,451	6,573	6,909
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	3,953	2,702	4,110	4,402	4,463
1株当たり当期純利益	(円)	187.51	128.17	194.95	208.78	211.71
総資産	(百万円)	72,597	72,606	77,052	83,251	85,825
純資産	(百万円)	43,451	44,319	48,005	52,056	53,902
1株当たり純資産	(円)	2,046.26	2,092.11	2,267.58	2,418.97	2,508.48
自己資本比率	(%)	59.4	60.8	62.0	61.3	61.6
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	9.2	6.2	8.9	8.9	8.6
総資産経常利益率(ROA)	(%)	8.7	9.8	8.6	8.2	8.2
EBITDA ^(注)	(百万円)	9,216	10,341	9,153	9,403	10,567
EBITDAマージン	(%)	9.5	10.5	9.2	9.4	10.2

(注) EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額

売上高



営業利益 ● 売上高営業利益率



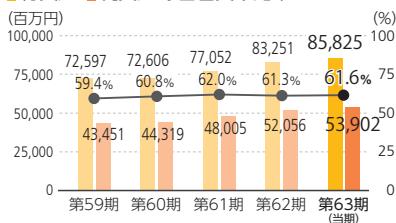
経常利益



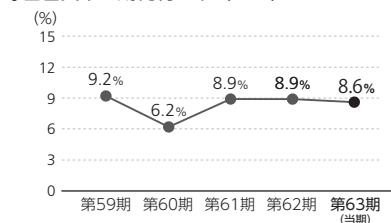
親会社株主に帰属する当期純利益



総資産 ● 純資産 ● 自己資本比率



自己資本当期純利益率 (ROE)



ESG課題に対する取り組み

Environment

環境

CO₂削減に向けた取り組み

■ LPガスから都市ガスへの切り替え

→水原工場では2018年8月に専用パイプラインを敷設し、A重油・LPガスから都市ガスへの切り替えを実施したことによりエネルギー効率が向上しました。

また、省エネ活動への継続的な取り組みの効果もあり、2019年度はCO₂排出量、エネルギー使用量ともに生産量の増加により総量は増加したものの、CO₂原単位では削減をすることができました。

■ モーダルシフト化の推進

→トラック輸送からCO₂排出量の少ない鉄道貨物輸送への切り替えを推進し、「エコレールマーク」取り組み企業として認定されています。2019年度のモーダルシフト化率は31.3%です。



環境型社会実現に向けた取り組み

■ 非分解性プラスチックの削減

→プラスチックトレイを使用せず、パッケージをスリムにするECOパッケージ化を図ることで、非分解性プラスチックの削減を進めています。ECOパッケージを採用した商品は11品となり、年間約74トンの包装材料を削減することができました。また、ECOパッケージ化によりダンボールサイズが縮小したことで配送効率が向上しました。(大型トラック227台分の削減効果)



改良前

改良後

■ 廃棄物排出量の削減

→当社では、製造工程における歩留まりの改善や、包装形態の見直しを図ることを通じて、廃棄物の発生抑制に努めています。主な廃棄物は、製造工程により発生する食品残さ、包装材料のロスによる廃プラスチック等となります。2019年度の排出量は7,500トンで、生産金額百万円あたりの廃棄物量(原単位)は99.0kgで前年度並みとなりました。

■ 再資源化の推進

→食品廃棄物については、発生量削減の取り組みを進めるとともに、米菓くずを豚の飼料としてリサイクルするエコフィード活動に積極的に取り組んでいます。「リサイクル率」は99.7%、「食品リサイクル率」は84.3%を維持しています。



Social

社会

ダイバーシティ 実現に 向けた 取り組み

■ 女性活躍の推進

→ 2019年度女性管理職比率：**14.7%**

→ 女性リーダー育成に向けて社内研修を開催するとともに、社外研修（異業種交流）の受講を促進しています。また、2019年度は、社外の様々な分野で活躍される女性を講師としてお招きしロールモデル交流会を実施しました。

→ 育児や介護などにより退職した従業員に復職する機会を優先的に設ける「ハッピーリターン制度（退職者復職登録制度）」を導入しています。現在は、18名が同制度に登録しています。

→ 育児休業中の社員が復職に向けた不安を抱かないように、「情報交換会」や「復帰前面談」を実施しています。

→ 「女性活躍推進法」にもとづく優良企業の認定マーク「えるぼし（2段階目）」および子育てサポート企業として「くるみん」の認定を取得しています。

■ 多様な働き方の支援

→ 男性の育児参加支援として、「ハイハイン休暇」を導入しています。この制度は、配偶者が出産した従業員に対し、年次有給休暇のほかに育児のための有給休暇を3日間付与する制度です。制度対象者の取得率は80%以上となっています。

→ スタッフ職を対象に、コアタイムを設けないフルフレックス制度を導入しています。



■ 障害者の雇用（2020年3月1日現在）

→ 障害者雇用率：**2.4%**

■ 障害者の方の活躍の場の確保

→ 社会福祉法人阿賀北総合福祉協会が運営する「ゆうきの里」に業務委託を行い、水原工場において商品の包装工程の作業を担当していただいています。



ESG課題に対する取り組み

人材育成に関する取り組み

■ 生産技術の伝承

→2019年4月に、当社のものでづくりを牽引するリーダー養成を目的として「技術学校」を開校しました。「技術学校」では、米菓づくりや製造設備に関する技術等に関する幅広い理論や実践的なスキル習得に向けて、座学や現場・実験室でのものづくり等を行っています。



持続可能なパーム油の調達

■ 持続可能なパーム油のための国際規格 (RSPO) に加盟

→当グループは、2019年3月に「RSPO」(持続可能なパーム油のための円卓会議)に加盟しました。2020年度から亀田製菓株式会社・尾西食品株式会社の一部商品で認証パーム油への切り替えを予定しています。今後も当グループは、持続可能なパーム油への取り組みを推進してまいります。



食育に関する取り組み

■ 幼稚園・保育園への訪問

→「子どもたちの笑顔」をつくることを目的とし、幼稚園・保育園への訪問を行っています。「お米はどうやってできるのか」、「なぜ噛むことが大切なのか」を学び、お米・米菓(おせんべい)に関する〇×クイズをしたり、ターン王子と一緒にダンスを踊ったり、米菓の魅力を伝える活動を行っています。





地域社会への
貢献に
関する
取り組み

■ アルビレックス新潟

→1996年からプロサッカークラブ「アルビレックス新潟」の活動を支援しています。また、2002年からは「アルビレックス新潟レディース」の活動も支援しており、2019年度はアスリート社員として4名が当社で勤務しました。



■ 新潟県出身のプロテニスプレーヤーを支援

→2019年9月に長岡市出身のプロテニスプレーヤー内藤祐希選手と所属契約し、活動を支援しています。内藤選手は2018年ユース五輪の混合ダブルスで金メダルを獲得するなど、若手のホープとして期待されている選手です。



■ 産学連携の推進

→新潟大学と包括連携協定を締結し、医学系分野の寄付講座や農学系分野での共同研究に加え、植物性乳酸菌等に関する研究を推進しています。共同研究により、幼少期の米たんぱく質摂取が成熟期の肥満を抑制する働きがあることを確認しました。

■ 自治体との災害時応援協定

→2009年8月より新潟市と、2019年6月より阿賀野市と災害時応援協定を締結しています。災害時に市からの要請を受け、腎臓疾患患者向けの「低たんぱく質米飯」、食べ物の飲み込みが困難な方に向けた「おかゆ」、被災者の心を癒すお菓子として「米菓」を提供することとしています。

■ 地域の小学校「工場見学」の受入れ

→亀田・水原・白根工場において、近隣の小学生を対象に工場見学を実施しています。2019年度は18校859名が来社し、米菓の製造工程を見学しました。

Governance ガバナンス

以下のページをご参照ください。

■ 企業理念	1	■ 役員報酬の決定方針	25
■ 取締役候補者の指名方針と手続き	20	■ 基本的な考え方	40
■ 社外役員の実効性判断基準	21	■ 業務の適正を確保するための体制・運用状況	41~45
■ 監査役候補者の指名方針と手続き	23	■ 取締役について	51
		■ 監査役について	52

1. 企業集団の現況

対処すべき課題

当グループは長期ビジョン「グローバル・フード・カンパニー」の実現を通じた持続的な成長を目指し、2023年度までの中期経営計画「Changing gears 2023」の実行に取り組んでおります。

中期経営計画「Changing gears 2023」

食品業界を取り巻く環境変化を踏まえ、“美味しく からだに良いものを選び、食べ、楽しむ、健やかなライフスタイルへの貢献”を示す“Better For You”の観点からお客様価値を提供し、「グローバル・フード・カンパニー」の実現を追求してまいります。

2030年度には“あられ、おせんべいの製菓業”から“Better For Youの食品業”へと進化すべく、2023年度までの長期視点で構造改革を実行し、スピードを上げて持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでまいります。

Better For You KAMEDA

健康菓子・食品

美味しく からだに良いものを選び、食べ、楽しむ、
健やかなライフスタイルへの貢献

Better For You食品

素材まるごとの栄養素を活用し、
美味しく健康価値ある商品を提供する
～ 素材本来の栄養素で、カラダの中から健康にする ～

欧米版Better For You

NON-GMO, Organic, Gluten Free,
Whole Grain, Vegan

「グローバル・フード・カンパニー」に向けて

	2019年度 実績	2020年度 ※1計画	2023年度 当初計画	2023年度 ※1計画	2023年度 ※2成長可能性
連結売上高	103,808	106,000	130,000	115,000	140,000
営業利益 (百万円)	5,813	6,000	13,000	8,000	(8,000)※3
営業利益率 (%)	5.6	5.7	10.0	7.0	(5.7)
EBITDA (百万円)	10,567	11,100	19,200	13,900	19,200
EBITDAマージン (%)	10.2	10.5	14.8	11.6	13.7
ROE (%)	8.6	8.5	12.0	9.4	10.0
海外売上比率 (総事業規模)	26.4	27.4	31.4	30.0	30.0

※1 中期経営計画策定以降の環境変化、事業戦略の進捗状況を踏まえ計画を修正

※2 成長可能性は、米国事業拡大、M&Aの実行など今後可能性のあるプロジェクトを積上げた計画

※3 今後可能性のあるプロジェクトによる営業利益の積み上がりだが、のれん償却等により相殺される前提の試算値

2023年度 中期戦略
亀田製菓

- 国内米菓圧倒的ナンバーワン
- 米国事業の飛躍的拡大
- プラントベースドフードの拡大

2023年度
成長可能性
好機を活かした成長

2023年度 オポチュニティ

- 米国事業の飛躍的拡大
- M&A、協業の実行

Better For You
KAMEDA

2030年度

2030年度

- 国内菓子系食品大手水準の企業価値
- 国内米菓とそれ以外 50 : 50の事業比率

「Changing gears 2023」本中期経営計画期間

更なる企業価値の向上

中期事業戦略の方向性

国内米菓事業、海外事業、食品事業の3本柱でしっかりと立ち、“Better For You”の食品企業としてビジョンを実現



(注) 1. Mary's Gone Crackers, Inc. (連結子会社)

2. TH FOODS, INC. (持分法適用関連会社)

2020年度取り組み

2020年度は、不確実性の高まる将来を見据えた「変革と挑戦」の1年として、構造改革に取り組みます。

- 国内米菓事業：シェアを重視した選択と集中による事業拡大、環境配慮型商品の拡充による環境社会貢献、能力強化・効率化に向けた戦略的生産投資
- 海外事業：北米市場における販路拡大と安定稼働による事業収益化、アジア市場におけるクロスボーダー拠点の再整備
- 食品事業：健康・環境・アレルギー対応商品の展開と販路開拓、尾西食品・マイセンを含むグループ一体運営の追求

1. 企業集団の現況

設備投資及び資金調達状況

■ 設備投資の状況

当連結会計年度中の設備投資の内訳は、次のとおりであります。

	第62期	第63期	増 減	
	(2019年3月期)	(2020年3月期)	増減額	増減率
設備投資額(百万円)	7,452	5,136	△2,315	△31.1%

当連結会計年度の主な投資内容は、亀田製菓株式会社の亀田、水原、白根の各工場における増産、生産性向上のための合理化投資および安全安心な生産環境構築のための工場の改修工事等であります。

なお、生産能力に重要な影響を及ぼす固定資産の売却・撤去または滅失はありません。

■ 資金調達の状況

当連結会計年度において、金融機関からの借入れによる資金調達を行いました。その他の増資、社債発行等による資金調達は行っておりません。

主要な借入先の状況 (2020年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社第四銀行	3,575百万円
株式会社みずほ銀行	5,376百万円
株式会社三菱UFJ銀行	1,899百万円

従業員の状況 (2020年3月31日現在)

■ 企業集団の従業員の状況

従業員数	前連結会計年度末比増減
3,379 (1,369)名	+182 (△7)名

(注) 従業員数は就業員数であり、パートおよび嘱託社員は()内に年間の平均人員を外数で記載しております。

■ 当社の従業員の状況

	従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
男性	952 (291)名	△11 (+12)名	43.2歳	20.7年
女性	522 (343)名	△2 (+6)名	41.8歳	21.1年
合計	1,474 (634)名	△13 (+18)名	42.7歳	20.9年

(注) 従業員数は就業員数であり、パートおよび嘱託社員は()内に年間の平均人員を外数で記載しております。

主要な事業内容 (2020年3月31日現在)

当グループは主としてお米を原料とした米菓の製造販売を行っております。また、米菓のほかに「お米」を素材とした製品開発および製造販売を行っております。

● 菓子の製造販売事業

(主要部門)

菓子の製造販売/貨物運送、倉庫



主要な事業所等 (2020年3月31日現在)

亀田製菓株式会社	
本社	新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号
R & Dセンター	新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号
東京オフィス	東京都中央区入船3丁目3番8号
支店	広域(東京都) 東日本(宮城県) 北関東(新潟県) 首都圏(東京都) 中部(愛知県) 関西(大阪府) 西日本(福岡県)
工場	亀田工場(新潟市江南区) 水原工場(新潟県阿賀野市) 白根工場(新潟市南区)

重要な子会社の状況 (2020年3月31日現在)

会社名	所在地	資本金	当社の議決権比率	主要な事業内容
アジカル株式会社	新潟県新潟市江南区	200百万円	100.0%	菓子の製造販売
とよす株式会社	大阪府池田市	73百万円	89.4%	菓子の製造販売
株式会社日新製菓	栃木県宇都宮市	100百万円	99.0%	菓子の製造販売
青島亀田食品有限公司	中国 山東省	12,500千米ドル	100.0%	菓子の製造販売
KAMEDA USA, INC.	米国 ネバダ州	3,000千米ドル	100.0%	菓子の製造販売
THAI KAMEDA CO., LTD.	タイ国 サムットプラカーン県	349,540千THB	100.0%	菓子の製造販売
Mary's Gone Crackers, Inc.	米国 ネバダ州	40千米ドル	100.0%	菓子の製造販売
LYLY KAMEDA CO., LTD.	カンボジア王国 プノンベン市	16,153千米ドル	51.0%	菓子の製造販売
尾西食品株式会社	東京都港区	30百万円	100.0%	食料品の製造販売
株式会社マイセン	福井県鯖江市	10百万円	90.0%	農産物の生産、加工販売
株式会社マイセンファインフード	福井県鯖江市	50百万円	90.0% (90.0%)	食料品の製造販売
新潟輸送株式会社	新潟県新潟市江南区	200百万円	100.0%	貨物運送、倉庫
亀田トランスポート株式会社	新潟県新潟市江南区	90百万円	100.0% (100.0%)	貨物運送
株式会社エヌ.エイ.エス	新潟県阿賀野市	190百万円	55.7% (55.7%)	自動車の販売、修理

(注) 1. 「当社の議決権比率」欄の()内は間接所有を示し内数であります。

2. THAI KAMEDA CO., LTD.は2020年2月に増資を行い、資本金が40,000千THB増加しております。

2. 会社の現況

2. 会社の現況

株式の状況 (2020年3月31日現在)

発行可能株式総数	59,251,000株
発行済株式の総数	22,318,650株
株主数	10,580名
	(前期末比426名増加)

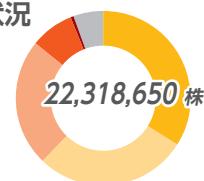
大株主 (上位10位)

株主名	持株数	持株比率
株式会社エイケイ	2,102千株	9.96%
KAMEDA共栄会	1,973千株	9.36%
株式会社第四銀行	1,039千株	4.92%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	816千株	3.87%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	781千株	3.70%
株式会社みずほ銀行	762千株	3.61%
亀田製菓従業員持株会	502千株	2.38%
株式会社原信	414千株	1.96%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE HCR00	389千株	1.84%
キッコーマン株式会社	347千株	1.64%

- (注) 1. 当社は自己株式1,234千株を保有していますが、上記大株主からは除いております。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

株主分布状況

所有株式数



株主数



ご参考 ●

当社が保有する株式に関する事項 (2020年3月31日現在)

当社の政策保有に関する方針

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おります。

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おります。

当社の政策保有株式の議決権行使の基準

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。

当社のコーポレートガバナンスの状況等（2020年3月31日現在）

■ 基本的な考え方

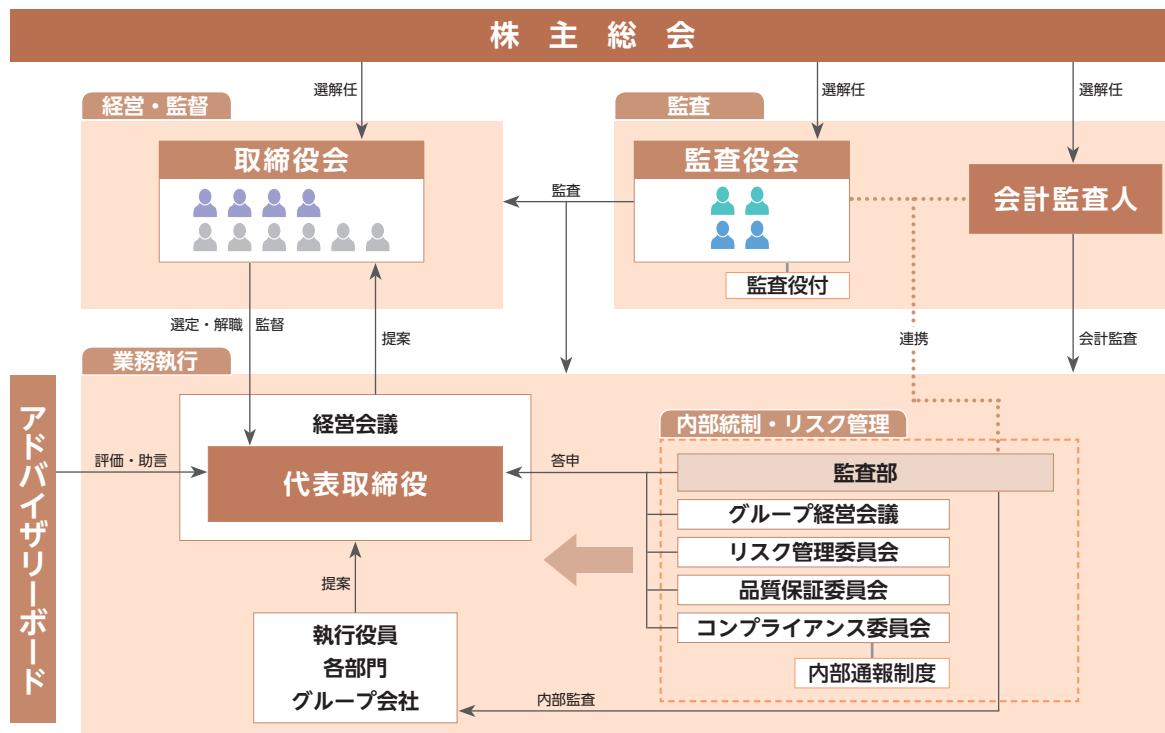
当社におけるコーポレートガバナンスとは、企業理念にもとづき、創業以来一貫して志向してきた企業経営のあるべき姿(当社を取巻くすべての関係者との良好な関係を築き、社会の要請に応えることで事業の持続的発展と企業価値の向上を目指すこと)の実現のために、経営の透明性・公平性・計画性・迅速性を確保し、業務執行と監督が有機的に結びついて適時的確に機能させるための仕組みです。

※企業理念は、本招集ご通知の1ページに掲載しております。

ご参考

体制図

 社内取締役
  社外取締役
  社内監査役
  社外監査役



2. 会社の現況

■ 業務の適正を確保するための体制

当社取締役会において決議した業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針は、次のとおりであります。

1. 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- ① 当社の社会的責任は、食品企業としてお客様に安全・安心でおいしい商品を召しあがっていただくことにあります。この責任を果たすために行動規範を制定し、取締役、監査役および使用人の職務の執行における判断基準として周知・徹底を図ります。
- ② 当社は、品質保証委員会を設置し、定期的に品質保証の状況を評価・報告するとともに、当社およびグループ各社の商品の品質について横断的に改善・指導を行います。
- ③ 当社は、取締役、監査役および使用人の法令遵守を目的としてコンプライアンス規程を整備し、周知と運用の徹底を図ります。
- ④ 当社は、取締役会への付議事項については事前に監査役会の審議を経ることとし、付議事項の法令・定款への適合を図ります。
- ⑤ 内部監査担当は、業務監査を通じて各部門における職務の執行が法令および定款に適合していることを確認します。
- ⑥ 当社およびグループ各社の取締役、監査役および使用人の職務に関連する不正行為等について、外部の相談・連絡窓口を設置することにより、問題発生の未然の防止および発生後の適切な対応を図ります。
- ⑦ 当社およびグループ各社は、社会的秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対して、いかなる場合でも利益の供与や不当な要求の受け入れを行わないこととし、すべての取締役および使用人に周知・徹底を図ります。また、反社会的勢力との直接的・間接的な取引を防止するため、必要な体制を整備・運用します。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- ① 当社の職務の執行に係る情報は文書保存規程にもとづき保存し、監査役が求めた場合は随時これらを閲覧・複写することができます。
- ② 情報の管理については、セキュリティ確保の観点から情報管理規程等の規程を定め、運用を徹底するとともに定期的に管理状況の監査を行います。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ① 当社およびグループ各社は、危機管理規程および危機管理マニュアルを整備し、重大な影響を与えるリスクの発生に対処するための体制の構築を図ります。
- ② 当社は、グループ全体のリスク管理に当たるとともに管理状況を定期的に評価し、改善・指導を行います。また、新たに可能性が生じたリスクに対しては、速やかに責任者を定めて対応を策定します。

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ① 当社は、取締役会による経営監督と執行役員による業務執行の分担を図り、職務権限規程にもとづき業務執行に当たります。また、業務執行に係る重要な意思決定は、経営会議による審議を経て取締役会に付議します。
- ② 当社は、予算管理規程にもとづき業績を管理し、取締役会に定期的に報告します。
- ③ これら職務の執行を効率的に行うためにIT技術を活用し、経営環境の変化に対して機動的な対応を図ります。

5. 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

当社は、グループ会社管理規程を定め、グループ会社の株主総会および取締役会等の記録、業績内容、その他重要な事項について当社へ報告することとしています。また、グループ経営会議を設置し、当該内容について共有します。

6. 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ① 当社が定める危機管理規程は、グループ会社に適用されており、これにもとづきグループ各社の特色に合わせた危機管理マニュアルを整備しています。
- ② 当社は、グループ会社全体のリスク管理に当たる担当部門を設置し、グループ各社のリスクの評価・改善・指導を行います。また、リスクの評価・改善・指導等が適切に行われるように、グループ各社のリスク情報について、迅速に報告されるよう窓口を一元化しています。

7. 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ① 当社は、グループ会社に適用される職務権限規程を定め、グループ会社における重要な業務執行については、当社の取締役会および経営会議にて意思決定をすることとしています。それらを除いた業務執行については、グループ各社で定める職務権限規程にもとづきグループ会社が自主的に業務執行に当たります。
- ② 当社が定める予算管理規程は、連結予算管理を求めており、当社取締役会へ定期的に報告しています。
- ③ 当社は、グループ会社全体の職務の執行が効率的に行われるよう、グループ全体でのIT技術の活用を図ります。

8. 子会社の取締役等および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- ① 当社が定める（もしくは設置する）行動規範、品質保証委員会、コンプライアンス規程、外部の相談・連絡窓口等は、グループ会社に適用されており、グループ会社の取締役および使用人の職務の執行が適切になされる体制としております。
- ② 当社の内部監査の対象にはグループ会社を含んでおり、グループ会社における職務の執行が法令および定款に適合していることを確認します。

9. その他の当社ならびにその親会社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ① 当社の内部統制システムに関する体制は、グループ全体での整備と運用を図ります。また、グループ全体の業績を確保するため、各社の目標と役割分担を明確化して職務の執行に当たります。
- ② 当社はグループ経営会議を設置し、重要事項の審議、業績の進捗報告、ならびに情報の共有を行います。
- ③ 当社およびグループ各社は、財務報告の信頼性を確保するため、金融商品取引法その他の関係法令にもとづき内部統制システムを構築し、運用状況の定期的・継続的な評価・改善によってシステムの適正性・有効性を確保することとします。
- ④ 当社の監査役会は、会計監査人と協力してグループ各社の業務および財務に関する監査を行い、各社の監査役とともに改善・指導に当たることでグループ全体の業務の適正化を図ります。
- ⑤ 当社の内部監査担当および各部門責任者は、グループ各社の職務の執行にまつわる改善・指導を行い、グループ全体での品質保証体制および法令遵守体制の構築を図ります。

10. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

当社は、監査役の職務を補助するため、使用人を配置しています。

11. 監査役の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項

監査役の職務を補助すべき使用人の異動・人事評価等については、事前に監査役の合意を得るものとします。

12. 監査役の職務を補助すべき使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査役の職務を補助すべき使用人は、監査役より受けたその監査役の職務に必要な範囲内において、取締役、他の使用人の指揮命令は受けません。

13. 取締役および使用人が監査役に報告するための体制

取締役および使用人は、会社に重大な影響を与える事実が発生した場合あるいは予測される場合は、速やかに監査役に報告を行うこととします。

14. 子会社の取締役、監査役および使用人等が監査役に報告するための体制

グループ会社の取締役、監査役および使用人は、当社の取締役および使用人と同様に、会社に重大な影響を与える事実が発生した場合あるいは予測される場合は、速やかに監査役に報告を行うこととします。

15. その他の監査役への報告に関する体制

監査役は必要に応じて取締役および使用人、ならびにグループ会社の取締役、監査役および使用人に対し、業務執行内容の報告を求めることができることとします。

16. 監査役への報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

当社は、グループ全体を対象とした公益通報者保護規程、外部の相談・連絡窓口を設置しており、監査役へ報告したことを理由として、報告者に対し不利な取扱いはいたしません。

17. 監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

監査役は必要に応じて、弁護士・公認会計士ならびに各分野の専門家等を活用できることとし、必要な費用等については、当社が負担します。

18. 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

- ① 取締役および使用人、ならびにグループ各社の取締役、監査役および使用人は、監査役の要請事項に対して積極的に協力します。また、監査役は、当社の重要な意思決定の過程や業務執行状況を把握するため、重要会議や情報資産について、原則として自由に参加・閲覧できることとします。
- ② 監査役は、代表取締役と定期的に意見交換を行い、情報の交換や業務執行状況の確認をします。

■ 業務の適正を確保するための体制の運用状況

1. コンプライアンス体制

- ① 当社および国内子会社において「亀田製菓グループ行動規範」を制定し、役職員に「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高い行動につなげるよう、周知・徹底を図っております。
- ② 国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」を配布し、コンプライアンス意識の周知・徹底を図っております。
- ③ 「亀田製菓グループ行動規範」を役職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』を設定し、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おります。
- ④ コンプライアンス委員会は当事業年度に9回開催し、「亀田製菓グループコンプライアンス規程」にもとづき、当社およびグループ各社のコンプライアンスに関する課題の把握と、その対応策を決定するとともに、万一重要な法令違反が発生し、或いは発生の恐れがある場合に、速やかに調査・是正・勧告等の措置を実施できる体制をとっております。
- ⑤ 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」により従業員へ周知しております。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、関連部署が責任を持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おります。
また、「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おります。

2. リスク管理体制

- ① リスク管理へ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、当事業年度は4回開催いたしました。「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当たって、経営に対し重大な影響を及ぼすと想定されるリスクの予見と未然防止策の検討を行うとともに、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も努めております。また、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おります。
- ② 品質リスク管理については、「亀田製菓グループ品質保証管理規程」にもとづき、品質保証委員会が中心となって品質保証体制の強化を推進しております。当事業年度は同委員会を4回開催し、品質保証上の基本政策の審議や、品質安全確保の上での課題提起および改善対応の効果検証などを行っております。さらに、グループ各社における品質保証体制の強化を目的に、グループ品質保証担当者会議を開催しております。当事業年度は同会議を3回開催し、グループ各社の課題の把握とその対応策の進捗確認を行っております。また、亀田製菓グループとして食品安全管理体制構築のための取り組みとして、グループ内の各工場において「FSSC22000」（食品安全マネジメントシステムの国際規格）の取得を推進しております。
- ③ 情報セキュリティリスクについては、情報の適切な保存・管理に向けた「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」など各種規程を整備しております。また、情報管理に関する啓発活動を実施する等、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おります。

2. 会社の現況

3. 子会社の経営管理

- ① 子会社の経営管理については、当社の子会社管理部門が、子会社の経営管理および指導、支援を行うとともに、「亀田製菓グループ会社管理規程」にもとづき、子会社の業務執行の重要度に応じて、当社の経営会議、取締役会の審議を経る体制を整備しております。
- ② 当社の代表取締役会長CEO、代表取締役社長COO以下、社外役員を除く取締役および監査役などとグループ各社の社長とで構成する「グループ経営会議」において、グループ各社から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の討議を行っており、当事業年度は4回開催いたしました。
- ③ 当社の内部監査部門は、子会社に対する監査を実施しており、グループ経営に対応した効率的なモニタリングを常勤監査役と連携して実施しております。

4. 取締役の職務執行

- ① 当社は、「取締役会規則」にもとづき、取締役会における決議事項等の意思決定のルールを明確化しております。当事業年度においては、取締役会を12回開催した他、会社法第370条にもとづく書面によるみなし決議を1回実施し、経営戦略および予算の策定、設備投資その他の経営に関する重要事項を審議した他、当社およびグループ各社の月次経営成績の報告、経営目標の達成状況・経営課題および対応策の確認を行う等、活発な議論を行っております。
- ② 取締役会は、健全で透明性の高い経営が実現できるよう、独立性の高い社外取締役が過半数を占める構成となっており、「職務権限規程」にもとづいて効率的な意思決定を行っております。また、取締役(社外取締役を除く)で構成する経営会議を毎週1回開催し、業務執行の重要な案件を審議・決定しております。

5. 監査役の職務執行

- ① 監査役は、取締役会の他、常勤監査役においては経営会議、品質保証・リスク管理・コンプライアンス各委員会等の重要な会議体に出席し、内部統制システムの整備・運用状況を確認しております。
- ② 監査役は、内部監査部門との方針・役割の確認などの綿密な協議・連携、および会計監査人等との定期的な情報・意見交換を行う他、合同での往査を行う等により、実効的な三様監査を実施しております。
当事業年度においては、会計監査人と10回の情報交換ならびに会計監査人と合同で2回の往査を実施しました。
また、監査役は、代表取締役との意見交換会も定期的を実施し、往査での気付き事項や経営課題全般について討議しており、当事業年度においては、3回実施しました。
- ③ 監査役会の直轄下に、監査役の職務を補助する専任のスタッフを1名配置し、取締役からの独立性を確保しております。

6. 内部監査体制

- ① 内部監査部門は年間の監査計画にもとづき、当社各部門および国内外のグループ各社について内部監査を実施しております。
- ② 内部監査部門は、監査結果を代表取締役および監査役会に報告しております。

会社役員 の 状況 (2020年3月31日現在)

取締役および監査役の状況

会社における地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役会長 CEO	田 中 通 泰	
代表取締役社長 COO	佐 藤 勇	
取締役	古 泉 直 子	グループ会社・ダイバーシティ担当 尾西食品株式会社*代表取締役会長 株式会社マイセン*代表取締役会長 株式会社マイセンファインフード*代表取締役会長
取締役	小 林 章	管理本部長
取締役	坂 本 正 元	
取締役	関 誠 夫	横河電機株式会社社外取締役
取締役	堤 殷	東洋水産株式会社代表取締役会長
取締役	前 田 仁	
取締役	マッケンジー・クラグストン	関西学院大学特別任期制教授 出光興産株式会社社外取締役 サッポロホールディングス株式会社社外取締役 日本特殊陶業株式会社社外取締役
取締役	三 宅 峰 三 郎	富士製菓工業株式会社社外取締役 株式会社オートバックスセブン社外取締役(監査等委員)
常勤監査役	近 藤 三 千 哉	アジカル株式会社*監査役 新潟輸送株式会社*監査役 株式会社マイセン*監査役 株式会社マイセンファインフード*監査役
常勤監査役	佐 々 木 淳	とよす株式会社*監査役 株式会社日新製菓*監査役 尾西食品株式会社*監査役
監査役	矢 澤 健 一	株式会社福田組社外取締役
監査役	湯 原 隆 男	株式会社レオパレス21社外監査役 長谷川香料株式会社社外取締役

- (注) 1. 当社は、取締役坂本正元氏、取締役関誠夫氏、取締役堤殷氏、取締役前田仁氏、取締役マッケンジー・クラグストン氏、取締役三宅峰三郎氏、監査役矢澤健一氏、監査役湯原隆男氏の8氏を株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届出ております。
2. 常勤監査役近藤三千哉氏は、金融機関勤務および事業法人のCFO(最高財務責任者)を経験し、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
3. 2019年6月21日開催の第62期定時株主総会終結の時をもって、監査役荒木徹氏は任期満了により監査役を退任し、新たに佐々木淳氏が監査役に選任され、就任いたしました。また、佐々木淳氏は、当社グループ会社の管理部門責任者を経験し、財務および会計に関する相当程度の知識を有しております。
4. 監査役矢澤健一氏は、金融機関において長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
5. 監査役湯原隆男氏は、上場企業のCFO(最高財務責任者)を経験しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
6. 取締役および監査役の兼職先に*の記載がある会社は当社の連結子会社であります。

2. 会社の現況

なお、当社では、取締役会による経営監督と業務執行機能の役割分担を明確にし、迅速な意思決定を図るため、執行役員制度を導入しております。2020年3月31日現在の執行役員は次のとおりです。

役名	氏名	担当
執行役員	藤崎 哲也	Mary's Gone Crackers, Inc. Chairman
執行役員	古澤 紳一	商品本部長
執行役員	田辺 真理	管理本部関連事業部長
執行役員	大澤 敏志	海外事業本部長 兼 北米統括・アジア統括 兼 海外事業部長
執行役員	五十嵐 晃	生産本部長
執行役員	塚本 肯志	営業本部長
執行役員	古泉 明男	商品本部商品開発部長
執行役員	斎藤 修	営業本部中部支店長
執行役員	上山 徹	管理本部経理部長
執行役員	西山 徹	購買部長
執行役員	高木 政紀	管理本部総務部長
執行役員	西片 光博	営業本部営業企画部長
執行役員	飯田 浩一	生産本部設備開発部長
執行役員	堀田 弘幸	営業本部首都圏支店長

(注) 2020年4月1日付で、次のとおり執行役員の担当変更を行っております。

(氏名)	(異動後)	(異動前)
古澤 紳一	尾西食品株式会社社長	商品本部長
田辺 真理	新潟輸送株式会社経営企画部長	管理本部関連事業部長
大澤 敏志	海外事業本部長	海外事業本部長 兼 北米統括・アジア統括 兼 海外事業部長
五十嵐 晃	株式会社日新製菓管理部長	生産本部長
塚本 肯志	購買部長	営業本部長
古泉 明男	生産本部生産企画部長	商品本部商品開発部長
西山 徹	業務改革チーム部長	購買部長
高木 政紀	業務改革チーム部長	管理本部総務部長
飯田 浩一	生産本部技術開発部長	生産本部設備開発部長
堀田 弘幸	営業本部長	営業本部首都圏支店長

ご参考

執行役員の選任方針と手続き (2020年3月31日現在)

当社執行役員は、取締役会で決定した経営の基本方針にもとづき、経営・業務の執行を、責任をもって行う者と定義しており、その選任については、以下の基準に従って代表取締役会長CEOが候補者を提案し、取締役会で決議しております。

【執行役員の選任基準】

- 次の世代を担うことができる年齢で、心身ともに健康でバイタリティがあること
- 組織のモチベーションを高めるリーダーシップを有し、責任をもって最後まで業務を遂行できること
- 以下の資質を備えること
 - ・ 企業経営に関する基本的な知識（経営戦略・財務・会計・法務など）を有している
 - ・ 困ったときに相談できる外部人材が5人以上いる
 - ・ 人から憧れられる存在である
 - ・ 執念をもって自ら課題を設定し取り組む
 - ・ リスクに対して大胆にスピードをもってチャレンジする
 - ・ 仕事に面白さを感じている
- 中長期的な経営戦略を具体化し、大胆にチャレンジして企業目的に貢献できること
- 得意とする専門分野における豊富な能力・知識・経験実績を有すること
- 次世代の幹部候補育成に貢献できること
- 執行役員の職務執行に影響を及ぼすおそれのある利害関係・取引関係がないこと

【執行役員の解任基準】

執行役員については、上記選任基準を欠くこととなった場合には解任いたします。

取締役及び監査役の報酬等の総額

		支給人数(名)	報酬(百万円)	賞与(百万円)	支給総額(百万円)
取締役	社外取締役を除く	4	114	76	190
	社外取締役	6	72	—	72
	計	10	186	76	262
監査役	社外監査役を除く	3	33	—	33
	社外監査役	2	24	—	24
	計	5	57	—	57
合計		15	243	76	319

- (注) 1. 当事業年度末現在の取締役は10名(うち社外取締役6名)、監査役4名(うち社外監査役2名)であります。上記には、2019年6月21日開催の第62期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名が含まれております。
2. 2010年6月23日開催の第53期定時株主総会において、取締役の報酬額は月額22百万円以内、監査役の報酬額は月額6百万円以内と決議いただいております。
3. 上記の賞与は、2019年度の業績等を勘案したものであり、2019年度末時点の社外取締役を除く取締役4名に対し、本株主総会の第6号議案「取締役賞与支給の件」の承認を得ることにより支払う予定の額であります。

ご参考

取締役および監査役の報酬等の決定に係る方針と手続き

25ページをご参照ください。

中長期的な業績連動報酬、現金報酬と自社株報酬の割合

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おります。

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まいります。

2. 会社の現況

■ 社外役員に関する事項

重要な兼職の状況および当社と当該兼職先との関係

地位	氏名	重要な兼職の状況	重要な兼職先と当社との関係
取締役	関 誠 夫	横河電機株式会社社外取締役	重要な取引その他の関係はありません。
	堤 殷	東洋水産株式会社代表取締役会長	重要な取引その他の関係はありません。
	マッケンジー・クラグストン	関西学院大学特別任期制教授	重要な取引その他の関係はありません。
		出光興産株式会社社外取締役	重要な取引その他の関係はありません。
		サッポロホールディングス株式会社社外取締役	重要な取引その他の関係はありません。
		日本特殊陶業株式会社社外取締役	重要な取引その他の関係はありません。
	三 宅 峰 三 郎	富士製薬工業株式会社社外取締役	重要な取引その他の関係はありません。
株式会社オートパックスセブン社外取締役(監査等委員)		重要な取引その他の関係はありません。	
監査役	矢 澤 健 一	株式会社福田組社外取締役	工場改修等の取引はありますが、その取引額は、当社連結売上高の0.1%未満であります。
	湯 原 隆 男	株式会社レオパレス21社外監査役	重要な取引その他の関係はありません。
		長谷川香料株式会社社外取締役	重要な取引その他の関係はありません。

責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役・各社外監査役は、会社法第427条第1項の規程にもとづき、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。

なお、当該契約にもと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。

当該事業年度における社外役員の主な活動状況

地位	氏名	取締役会 および 監査役会 出席回数	主な活動内容
取締役	坂本正元	取締役会 12回/12回 ^注	企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、現場を重視した考え方から発言を行うなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
	関誠夫	取締役会 12回/12回 ^注	企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、企業経営全般の品質向上の観点から発言を行うなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
	堤殷	取締役会 12回/12回 ^注	食品企業の現経営者として、特に国内外の食品市場に関する豊富な経験と高い見識にもとづき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
	前田仁	取締役会 11回/12回 ^注	食品企業経営者として、特にマーケティングに関する豊富な経験と高い見識にもとづき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
	マッケンジー・クラグストン	取締役会 12回/12回 ^注	カナダ政府外交官としての豊富な経験・知識ならびに高い見識と監督能力にもとづき、特に海外事業に関してグローバルな視点から、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
	三宅峰三郎	取締役会 12回/12回 ^注	食品企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、お客様視点での製品品質向上の観点から発言を行うなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
監査役	矢澤健一	取締役会 12回/12回 ^注 監査役会 13回/13回	長年にわたる金融機関経営者としての専門的な見識と豊富な経験にもとづき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っております。また、監査役会では監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。
	湯原隆男	取締役会 12回/12回 ^注 監査役会 13回/13回	上場企業のCFO(最高財務責任者)として培ってきた豊富な経験と高い見識にもとづき取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っております。また、監査役会では監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。

(注) 上記当事業年度開催の取締役会のほか、会社法第370条にもとづく書面によるみなし決議を1回行っております。

ご参考

●取締役について (2020年3月31日現在)

取締役会

当社の取締役会は、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おります。

取締役会のバランス、多様性、規模に関する考え方

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おります。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おります。

また、社外取締役においては、原則として、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おります。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おります。

さらに菓子メーカーとして、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おります。

取締役会の経営陣に対する委任の範囲とその概要

当社は、「取締役会規則」を定め、法令に準拠して取締役会で審議する内容を定めております。また、それにもとづき「職務権限規程」を定め、経営陣が執行できる範囲を明確にしております。

取締役会の関連当事者取引に対する手続きとその枠組み

当社が、関連当事者取引を行う場合には、取締役会にてその内容および性質に応じた適切な手続きを実施し、有価証券報告書等に開示しております。また、「亀田製菓グループ会社管理規程」により、グループ間取引においては相互に不利益が生じないように定めており、その旨遵守しております。加えて、グループ会社役員に関しては、1年に1回、関連当事者取引に関する調査を実施し、監視を行っております。

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おります。2019年3月に全取締役・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・評価を行いました。

独立社外取締役が3分の1以上必要と考える取り組み方針

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・企業価値向上のための成長戦略に対する健全なリスクテイクの後押し・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、当社は自主判断により、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ことを基本スタンスとしております。

また、社外取締役には、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、グローバルな観点で豊富な経験と高い見識を有すること、独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言ができる資質を有することなどを求め、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上への寄与を期待いたします。

社外取締役においては、原則として、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等で構成されることが必要であると考えており、現在取締役10名中6名を社外取締役で構成しております。

また、社外取締役は、原則として食品業などの企業経営経験者を主とした構成としており、現在は外国籍の元外交官が

加わるなど、多様性の確保に努めております。

独立社外取締役のみの会合を設置しない理由

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」を設置しないことといたします。

- ・「独立社外者のみを構成員とする会合」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6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ります。
- ・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ております。

筆頭独立社外取締役を定めない理由

当社は、次の理由から「筆頭独立社外取締役」を定めないことといたします。

- ・「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おります。

ご参考

監査役について（2020年3月31日現在）

監査役会

当社は監査役および監査役会を設置しております。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おります。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おります。なお、当社は監査役の職務を補助する使用人を置くこととし、監査役監査の機能強化を図っております。

監査役、監査役会と社外取締役との連携に関する考え方

当社は、食品製造業であることに鑑み、会計知識だけでなく、原則として、食品製造に関する知識・経験をもっている者を監査役に選任することで、監査役の高度な情報収集能力を確保しており、社外監査役として、当社とは違った知識・経験等に依拠しつつ会計に関する知識・経験が豊富な者を社外監査役に選任することで、強固な独立性を担保しております。

また、当社は取締役10名中6名を社外取締役としており、独立・客観的な立場での意見・助言がなされています。しかしながら、社外取締役と監査役・監査役会はその求められる役割が異なり、それぞれ独立した立場での活躍が期待されるところでありますが、連携を強調するあまり、ある種の共通認識が形成され反対意見を述べづらくなるなど、それぞれの独立性を弱める可能性もあります。

当社においては、監査役会活動状況を取締役会に報告することで情報共有を図るほか、会社から社外取締役・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おり、情報量について個々にばらつきが出ないように配慮することで、十分な連携が確保されていると考えております。

2. 会社の現況

会計監査人の状況

■ 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

■ 報酬等の額

区 分	報酬等の額
当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額	36百万円
当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭 その他の財産上の利益の合計額	39百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法にもとづく監査と金融商品取引法にもとづく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 監査役会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、監査項目別監査時間および監査報酬の推移ならびに過年度の監査計画と実績の状況を確認し、当事業年度の監査時間および報酬額の見積りの妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。
3. 当社の一部の連結子会社につきましては、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

■ 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項以外の業務である、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」等への対応に関する助言業務について対価を支払っております。

■ 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

また、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役全員の同意により、会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨およびその理由を報告いたします。

会社の支配に関する基本方針

1. 当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針

当社は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として、当社の株主の皆様、お客様、お得意先様、従業員、地域社会などとの共存・共栄を図り、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の確保と向上に資する者が望ましいと考えております。一方で、当社の株主の在り方については、株主は資本市場での自由な取引を通じて決まるものであり、会社を支配する者の在り方は、最終的には株主全体の意思にもとづき判断されるべきものと考えております。

しかしながら、実際に資本市場で発生する株式の大規模な買付行為や買付提案の中には、買収の目的等が、企業価値ひいては株主共同の利益に対する明白な侵害をもたらすおそれのあるもの、株主に株式の売却を事実上強要するおそれがあるもの、対象会社の取締役会や株主が当該買付の内容を検討・判断し、あるいは対象会社の取締役会が代替案を提示するための必要な時間や情報を与えることなく行われるもの、買付の対価の価額、買付の手法等が対象会社の企業価値および株主に対して不適当なもの、対象会社と対象会社を巡るステークホルダーとの関係の悪化をもたらすおそれのあるものなど、企業価値ひいては株主共同の利益に資さないと考えられるものもあるものと認識しております。

当社は、このような当社の企業価値およびブランド価値ひいては株主共同の利益に反するおそれのある大規模の買付行為や買付提案等を行う者は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として適当ではないと考えます。

2. 当社の財産の有効な活用、適切な企業集団の形成その他の会社支配に関する基本方針の実現に資する特別な取り組み

当社は、多数の投資家の方々に皆様から長期に当社に投資を継続していただくため、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を向上させるための取り組みとして、グループ中期経営計画の策定およびコーポレートガバナンスの整備を実施しております。

①中期経営計画による企業価値向上への取り組み

当グループは、長期ビジョン「グローバル・フード・カンパニー」の実現を目指した「中期経営計画」を策定し、3つの重点課題に取り組んでおります。1つ目は、海外事業と国内食品事業を中心とした「事業領域の拡大」、2つ目は国内米菓事業のブランド集約、ポートフォリオ強化および原価改善を中心とした「コスト・収益構造の転換」、3つ目はこれらの取り組みを支える「経営基盤の強化」です。これらの経営改革を実行するために、グループが一丸となって取り組むことにより、企業価値の一層の向上に努めてまいります。

②コーポレートガバナンスの強化に向けた取り組み

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・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おります。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おります。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に開催し、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・助言を受けております。

3. 会社支配に関する基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取り組み

当社は上記基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取り組みとして「当社株式の大規模買付への対応策(買収防衛策)」(以下「本プラン」といいます。)を導入しております。

本プランでは、当社株式に対し20%以上の大規模買付行為を行おうとする者(以下「大規模買付者」といいます。)が大規模買付行為実施前に遵守すべき、大規模買付行為に関する合理的なルール(以下「大規模買付ルール」といいます。)を定めております。大規模買付ルールは、当社株主の皆様が大規模買付行為に応じるか否かを判断するために必要な情報や、当社取締役会の意見を提供し、さらには当社株主の皆様が当社取締役会の代替案の提示を受ける機会を確保することを目的としております。また本プランを適正に運用し、取締役会によって恣意的な判断がなされることを防止し、その判断の客観性を担保するため、社外取締役および社外監査役で構成される独立委員会を設置しております。当社取締役会は、大規模買付者に対し、大規模買付行為に関する必要かつ十分な情報を当社取締役会に提供することを要請し、当該情報の提供完了後、大

2. 会社の現況

規模買付行為の評価検討のための期間を設定し、当社取締役会としての意見形成や必要に応じ代替案の策定を行い、公表することとします。

大規模買付者が、大規模買付ルールを遵守した場合は、当社取締役会は、原則として対抗措置を講じません。ただし、大規模買付ルールを遵守しない場合や、遵守している場合であっても、当該大規模買付行為が、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を著しく損なうと当社取締役会が判断した場合には、例外的に、独立委員会の勧告を最大限尊重し、対抗措置の必要性、相当性を十分検討した上で、また、必要に応じて株主総会を開催し、株主の皆様の承認を得た上で、会社法その他の法律および当社定款が認める対抗措置を講じることがあります。

本プランは2019年6月21日開催の定時株主総会において継続の承認を得ており、その有効期限は3年間(2022年6月開催予定の当社第65期定時株主総会終結の時まで)としております。ただし、本プランは有効期間中であっても、株主総会または取締役会の決議により本プランを廃止する旨の決議が行われた場合には、その時点で廃止されるものとします。

なお、上記内容の詳細につきましては、当社のホームページからご覧いただくことができます。

(<https://www.kamedaseika.co.jp/>)

4. 本プランの合理性について(本プランが、会社の支配に関する基本方針に沿うものであり、当社の企業価値または株主共同の利益に合致し、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないことについて)

当社取締役会は、以下の理由から、本プランが基本方針に沿い、当社の企業価値・株主共同の利益を損なうものではなく、かつ当社経営陣の地位の維持を目的とするものではないと判断しております。

① 買収防衛策に関する指針の要件を完全に充足していること

本プランは、経済産業省および法務省が2005年5月27日に発表した「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」の定める三原則を完全に充足しています。また、経済産業省に設置された企業価値研究会が2008年6月30日に発表した報告書「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」および東京証券取引所が2015年6月1日に公表した「コーポレートガバナンス・コード」の「原則1-5いわゆる買収防衛策」の内容も踏まえたものとなっております。

② 株主共同の利益の確保・向上の目的をもって導入されていること

本プランは、当社株式に対する大規模買付行為がなされた際に、当該大規模買付行為に応じるべきか否かを株主の皆様が判断し、あるいは当社取締役会が代替案を提示するために必要な情報や時間を確保し、または株主の皆様のために買付者等と交渉を行うこと等を可能とすることにより、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させるという目的をもって導入したものです。

③ 株主意思を重視するものであること

本プランは、2019年6月21日開催の当社第62期定時株主総会での株主の皆様のご承認により発効しており、株主の皆様のご意向が反映されたものとなっております。また、本プラン継続後、有効期間の満了前であっても、当社株主総会において本プランを廃止する旨の決議が行われた場合には、本プランはその時点で廃止されることになり、株主の皆様のご意向が反映されます。

④ 独立性の高い社外者の判断の重視

本プランにおける対抗措置の発動等の判断に際しては、当社の業務執行から独立している委員で構成される独立委員会へ諮問し、同委員会の勧告を最大限尊重するものとされており、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するべく本プランの透明な運営が行われる仕組みが確保されています。

⑤ 合理的な客観的要件の設定

本プランは、あらかじめ定められた合理的な客観的要件が充足されなければ、対抗措置が発動されないように設定されており、当社取締役会による恣意的な発動を防止するための仕組みが確保されています。

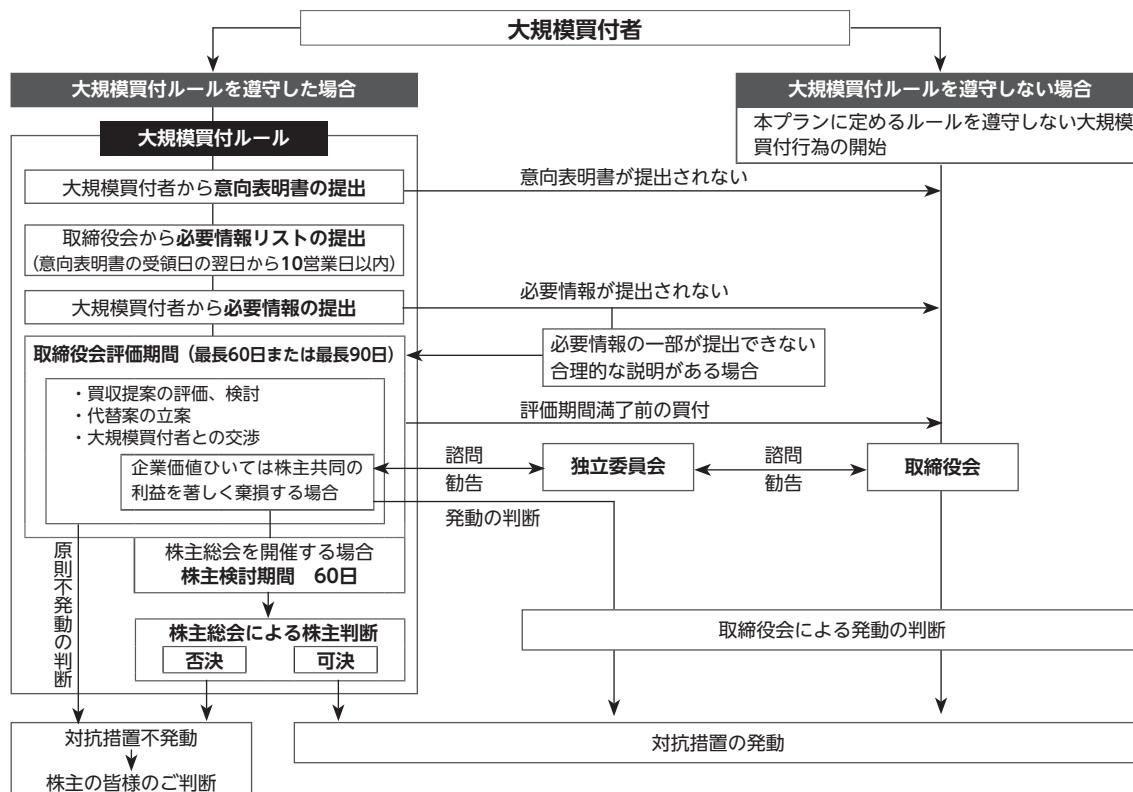
⑥ 独立した外部専門家の意見の取得

独立委員会は、当社の費用で、独立した第三者である外部専門家(ファイナンシャル・アドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家)の助言を得ることができることとしています。これにより、独立委員会による判断の公正さ、客観性がより強く担保される仕組みとなっております。

⑦ デッドハンド型やスローハンド型の買収防衛策ではないこと

本プランは、当社の株主総会で選任された取締役で構成される取締役会により、いつでも廃止することができるものとされており、当社の株式を大量に買付けようとする者が、自己の指名する取締役を当社株主総会で選任し、係る取締役で構成される取締役会により、本プランを廃止することが可能です。従って、本プランは、デッドハンド型買収防衛策（取締役会の構成員の過半数を交替させてもなお、発動を阻止できない買収防衛策）ではありません。また、当社は取締役の任期を2年としておりますが、当該任期につきましては期差任期制を採用していないため、スローハンド型買収防衛策（取締役会の構成員の交替を一度に行うことができないため、その発動を阻止するのに時間を要する買収防衛策）でもありません。

〈ご参考〉 本プランの概要（大規模買付開始時のフロー）



(注) 本図は、本プランのご理解に資することを目的として、代表的な手続きの流れを図式化したものであり、必ずしも全ての手続きを示したものではありません。

本事業報告中の記載金額は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。

連結計算書類

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	第63期 (2020年3月31日現在)	科 目	第63期 (2020年3月31日現在)
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	23,982	流動負債	24,197
現金及び預金	4,586	支払手形及び買掛金	4,032
受取手形及び売掛金	12,586	電子記録債務	2,637
商品及び製品	1,966	短期借入金	7,483
仕掛品	685	リース債務	309
原材料及び貯蔵品	3,215	未払法人税等	725
その他	966	賞与引当金	1,401
貸倒引当金	△24	役員賞与引当金	105
固定資産	61,842	販売促進引当金	863
有形固定資産	43,201	工場閉鎖損失引当金	155
建物及び構築物	15,370	資産除去債務	70
機械装置及び運搬具	16,117	その他	6,409
土地	7,199	固定負債	7,726
リース資産	1,915	長期借入金	5,397
建設仮勘定	1,728	リース債務	985
その他	870	繰延税金負債	588
無形固定資産	3,354	退職給付に係る負債	455
のれん	495	資産除去債務	188
リース資産	27	役員退職慰労引当金	53
顧客関係資産	784	その他	58
商標資産	637	負債合計	31,923
技術資産	395	(純資産の部)	
その他	1,015	株主資本	52,071
投資その他の資産	15,286	資本金	1,946
投資有価証券	11,898	資本剰余金	170
繰延税金資産	1,802	利益剰余金	51,853
退職給付に係る資産	539	自己株式	△1,899
その他	1,091	その他の包括利益累計額	818
貸倒引当金	△45	その他有価証券評価差額金	617
資産合計	85,825	繰延ヘッジ損益	4
		為替換算調整勘定	1,332
		退職給付に係る調整累計額	△1,137
		非支配株主持分	1,012
		純資産合計	53,902
		負債純資産合計	85,825

連結損益計算書

（単位：百万円）

科 目	第63期 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)	
売上高		103,808
売上原価		58,764
売上総利益		45,043
販売費及び一般管理費		39,229
営業利益		5,813
営業外収益		
受取利息	7	
受取配当金	46	
持分法による投資利益	1,194	
その他	114	
		1,363
営業外費用		
支払利息	137	
為替差損	38	
その他	92	
		268
経常利益		6,909
特別利益		
補助金収入	80	
		80
特別損失		
固定資産処分損	227	
減損損失	927	
工場閉鎖損失引当金繰入額	163	
		1,319
税金等調整前当期純利益		5,669
法人税、住民税及び事業税	1,692	
法人税等調整額	△455	
		1,236
当期純利益		4,433
非支配株主に帰属する当期純損失(△)		△30
親会社株主に帰属する当期純利益		4,463

「連結株主資本等変動計算書」及び「連結注記表」につきましては、当社ウェブサイト(<https://www.kamedaseika.co.jp/>)に掲載しております。

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	第63期 (2020年3月31日現在)	科 目	第63期 (2020年3月31日現在)
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	15,580	流動負債	20,930
現金及び預金	972	支払手形	22
売掛金	8,922	電子記録債務	2,277
商品及び製品	1,319	買掛金	3,077
仕掛品	534	短期借入金	6,300
原材料及び貯蔵品	2,421	1年内返済予定の長期借入金	2,200
前払費用	137	リース債務	68
その他	1,274	未払金	2,686
貸倒引当金	△2	未払費用	393
固定資産	49,338	未払法人税等	464
有形固定資産	30,137	預り金	68
建物	10,489	賞与引当金	1,008
構築物	518	役員賞与引当金	75
機械及び装置	11,629	販売促進引当金	720
車両運搬具	19	資産除去債務	29
工具、器具及び備品	703	その他	1,538
土地	4,983	固定負債	5,652
リース資産	168	長期借入金	4,950
建設仮勘定	1,626	リース債務	134
無形固定資産	791	関係会社事業損失引当金	470
特許権	14	資産除去債務	79
商標権	28	その他	18
ソフトウェア	714	負債合計	26,582
リース資産	20	(純資産の部)	
その他	13	株主資本	37,699
投資その他の資産	18,409	資本金	1,946
投資有価証券	2,011	資本剰余金	486
関係会社株式	9,643	資本準備金	486
出資金	3	利益剰余金	37,165
関係会社出資金	1,208	その他利益剰余金	37,165
関係会社長期貸付金	3,570	別途積立金	20,400
長期前払費用	16	繰越利益剰余金	16,765
前払年金費用	2,017	自己株式	△1,899
繰延税金資産	895	評価・換算差額等	637
その他	384	その他有価証券評価差額金	632
貸倒引当金	△1,341	繰延ヘッジ損益	4
資産合計	64,919	純資産合計	38,336
		負債純資産合計	64,919

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第63期 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)	
売上高		77,194
売上原価		40,885
売上総利益		36,309
販売費及び一般管理費		32,125
営業利益		4,183
営業外収益		
受取利息	52	
受取配当金	967	
賃貸料	157	
その他	53	
		1,230
営業外費用		
支払利息	20	
賃貸費用	79	
貸倒引当金繰入額	712	
関係会社貸倒損失	219	
その他	99	
		1,131
経常利益		4,283
特別利益		
関係会社事業損失引当金戻入額	71	
		71
特別損失		
固定資産処分損	180	
減損損失	569	
関係会社株式評価損	188	
関係会社事業損失引当金繰入額	258	
		1,196
税引前当期純利益		3,158
法人税、住民税及び事業税	1,105	
法人税等調整額	△458	
当期純利益		2,510

「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」につきましては、当社ウェブサイト(<https://www.kamedaseika.co.jp/>)に掲載しております。

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2020年5月18日

亀田製菓株式会社
取締役会御中

有限責任監査法人 トー マ ツ

新 潟 事 務 所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 白井 正 ㊞

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 石尾雅樹 ㊞

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、亀田製菓株式会社の2019年4月1日から2020年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、亀田製菓株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

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

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

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

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

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

利害関係

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

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2020年5月18日

亀田製菓株式会社
取締役会御中

有限責任監査法人 トー マ ツ

新 潟 事 務 所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 白井 正 ㊞

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 石尾雅樹 ㊞

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、亀田製菓株式会社の2019年4月1日から2020年3月31日までの第63期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

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

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

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

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

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

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

利害関係

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

以上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年4月1日から2020年3月31日までの第63期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、監査役全員の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、監査計画等を定め、内部統制システムの構築・運用状況及びグループ会社における社内管理体制の整備・運用状況等を重点監査項目として設定し、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査の方針、監査計画等に従い、取締役、内部監査部門、その他の従業員等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会、経営会議、その他重要な会議に出席し、取締役及び従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、常勤監査役が一部の国内子会社の監査役を兼務するほか、計画的な往査による状況調査や、各子会社の取締役・監査役等との意思疎通及び情報の交換を行い、必要に応じて子会社管理の所管部門から管理状況の報告を受け、さらに、内部監査部門から主要な子会社に対する監査の実施状況及び結果の報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ② 常勤監査役、会計監査人、内部監査を担当する監査部長が出席する会議を定期的開催し、それぞれの監査状況について報告・協議を行い、三様監査全体としての監査環境の整備及び実効性向上に努めました。
 - ③ 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び従業員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び会計監査人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ④ 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号口の各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
 - ⑤ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）並びに計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。
また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号口の各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

(2) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2020年5月19日

亀田製菓株式会社	監査役会
常勤監査役 近藤 三千哉	Ⓔ
常勤監査役 佐々木 淳	Ⓔ
社外監査役 矢澤 健一	Ⓔ
社外監査役 湯原 隆男	Ⓔ

国内米菓事業

亀田製菓
株式会社

「亀田の柿の種」の比率は 「柿の種7:ピーナッツ3」の新黄金バランスへ！



当社は、発売から54年の伝統を誇る「亀田の柿の種」について、現在の「柿の種6:ピーナッツ4」の比率を昨年実施した『私、亀田を変えたいの。キャンペーン「当たり前を疑え！国民投票」』で最多票を獲得した「柿の種7:ピーナッツ3」への変更を行うこととしました。新黄金バランスに変更した「亀田の柿の種」は2020年6月の発売を予定しています。



見て、選んで、食べて楽しい！ 「洋風あられコレクション アラコレ」を発売

当社は、2020年3月に5種類の洋風あられと素焼きアーモンドを組み合わせた「洋風あられコレクション アラコレ」を発売しました。サクサクとした食感のあられ(チーズ・ハニー)とツブツブ食感のペッパーあられに、カリカリとした食感の香ばしいアーモンドが加わり1袋で様々な味と食感の組み合わせが楽しめる商品となっています。



「亀田の柿の種 濃厚梅ざらめ」の (以下、「濃厚梅ざらめ」) 販売地域を全国へ 拡大

「亀田の柿の種」を“おつまみ”だけではなく“おやつ”としても楽しんでいただくため、「濃厚梅ざらめ」の販売を2019年6月から関東エリア限定で開始しました。「濃厚梅ざらめ」では、カリッとした食感と濃厚な甘酸っぱさの柿の種と、コクと甘味のあるピーナッツのコンビネーションを楽しむことができます。関東エリアの好評を受けて、2020年2月より、全国販売を開始しました。

国内米菓事業



とよす
株式会社

ワインのおともに。 かきたねキッチンから 「チーズinかきたね」を発売

とよすでは2019年7月に、カリっとした食感に焼き上げた米粉のパフ生地の中に、チーズ味のクリームが入った、「チーズinかきたね」を発売しました。ちょっとオトナな高級感のあるフレーバー（「トリュフソルト味」「スモークソルト味」「ブラックペッパー味」の3種類）で、おやつはもちろん、ワインのおともに楽しめます。

海外事業



Daawat
KAMEDA

「亀田の柿の種」のインド版 「KARI KARI」の販売を開始

Daawat KAMEDAでは、ニューデリー等でのテスト販売結果が好調であったことから、2019年11月より「KARI KARI」の現地生産を開始しました。「わさび味」や「チリガーリック味」など4種類を揃え、試食会を重ね現地に合う味付け・食感に仕上げました。今後は、販路をインド全土に広げ、スーパーマーケットや、インドの食品販売では主力の零細商店にも取扱いを広げ、市場定着を目指します。



国内食品事業



亀田製菓
株式会社

植物性乳酸菌「K-1」が機能性表示食品に

食品素材として販売している植物性乳酸菌「K-1」配合の機能性表示食品が、複数件受理されました。機能性表示食品制度を利用することで「肌の潤いの維持」、「お通じの改善」の健康機能をお客様に訴求できるようになりました。今後も機能性表示食品制度への対応を進めるとともに、新規顧客の獲得に努めてまいります。



植物性乳酸菌
「K-1」



株主優待制度

贈呈対象

毎年9月30日現在の100株以上ご所有の株主様に、当グループ製品の詰め合わせを贈呈させていただきます。

贈呈時期

12月中旬頃

贈呈基準

100～999株



1,000円相当の詰め合わせ

1,000株以上



3,000円相当の詰め合わせ

画像は詰め合わせ製品例です

ご参考

株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みに関する方針

1.基本的な考え方

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、株主・投資家の皆様のご理解とご支援が不可欠であると認識しております。株主・投資家の皆様に正確な情報を公平にご提供しつつ、建設的な対話を行い、長期的な信頼関係を構築していきたいと考えております。

2.IR体制

株主・投資家の皆様との対話につきましては、代表取締役をトップとして、経営企画部が担当いたします。IR担当者は、対話を充実させるため、各テーマの担当部署に情報提供を求め、各担当部署は、IR担当者に協力します。

3.対話の方法

報道機関、アナリスト、機関投資家の皆様に対しては、年2回の決算説明会および四半期毎の面談を実施しております。さらに、個人投資家の皆様に対しては、説明会を適宜実施しております。また、ホームページに業績事業内容、経営方針などを掲載しております。

4.社内へのフィードバック

株主・投資家の皆様との対話内容は、必要に応じ、経営企画部長を通じて取締役会、経営陣等にフィードバックいたします。

5.インサイダー情報および沈黙期間

株主・投資家の皆様との対話において、インサイダー情報（未公表の重要事実）を伝達することはいたしません。

なお、決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するため、四半期毎の決算日の2週間前から決算発表日までを沈黙期間としております。

亀田製菓IRサイトのご案内



▶ 企業情報
をクリック

亀田製菓ホームページ
(トップページ)

「IR情報」トップページ

詳しくはこちらで
<https://www.kamedaseika.co.jp/company/ir/>

株主総会会場のご案内

開催
日時

2020年6月17日(水曜日)
午前10時(受付開始:午前9時)

場所

亀田製菓株式会社 本社 5階会議室
新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号
電話 025-382-2111(代表)

交通
手段

🚗 車を利用される方

- 日本海東北自動車道「新潟亀田IC」より約5分
- 亀田バイパス「鶉ノ子IC」より約5分
- 新潟駅より約20分
- 亀田駅より約10分

🚌 路線バスを利用される方

- 新潟駅南口より新潟交通
路線バス
長潟線(弁天橋・イオンモール新潟南経由) 南部営業所 ゆき
「イオンモール新潟南(所用時間約16分)」下車 徒歩10分

路線バス 時刻表	新潟駅南口 8:47/8:52/8:57/9:02/9:12/9:17
-------------	--

※送迎バスについて

本年は送迎バスの運行を中止させていただきます。



亀田製菓株式会社

〒950-0198 新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号

電話 025-382-2111(代表)

<https://www.kamedaseika.co.jp/>



この招集ご通知は、環境に配慮し、ベジタブルインキを使用しています。