

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方 更新

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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。

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おります。

企業理念は次のとおりであります。

(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)

菓子の製造販売を業として、その道を展く、即ち製造技術、商品開発、市場開拓を始め経営諸般の研鑽に努め伸展をはかることで己を立てる。己とは会社そのものであり、会社を構成する社員個々であります。共に、社会的、経済的地位を向上させようとするのであります。

(経営理念)

1. 会社に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

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 更新

【原則 1-4】

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、保有に伴う便益やリスクが、当社の資本コストに見合っているか等を精査し、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。

【補充原則 3-1③】

当社は、中長期的な企業価値の向上の観点から、サステナビリティに対する取り組みを重要な経営課題と認識するとともに、事業機会の観点からも適切な対応を図ってまいります。

なお、サステナビリティ基本方針の策定および推進体制の発足、重要課題の特定は以下のとおり行っておりますが、その重要課題に対する具体的な取り組み施策およびKPI等の目標設定については現在検討中であることから、現時点ではエクスペインといたします。

2022年6月を目途に上記内容を策定・開示することでコンプライする予定です。

(サステナビリティ基本方針)

亀田製菓グループは、“Better For You (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)の食品業”への進化を通じて、持続可能な社会の実現に資する企業グループとしての成長に向けて取り組んでいきます。

(サステナビリティ推進体制)

サステナビリティに対する取り組みは多岐にわたり、それらすべてを取締役会において直接議論および検討、監督を行うことは必ずしも効率的ではないことから、新たに策定したサステナビリティ基本方針のもと、サステナビリティ推進タスクフォースを発足し、サステナビリティに関する取り組みについてさらなる推進を図ることといたしました。

サステナビリティ推進タスクフォースは、代表取締役会長 CEOを責任者とし、サステナビリティに関する方針や各種課題の解決に向けた詳細な目標の設定、それらを実践するための体制および具体的な実行方法の立案、各種施策の運用状況のモニタリングなどを行っています。なお、サステナビリティ推進タスクフォースの活動内容については、定期的を取締役会に付議・報告することで、その重要課題への対応状況を取締役会が監

督していきます。

また、必要に応じてステークホルダーの視点も取り入れながら、より客観性および実効性の高い取り組みを進めていきます。

(サステナビリティに関する重要課題)

長期的な社会変化およびお客様の生活様式や消費スタイルの変化に対して、中長期的な事業リスクと成長機会に着目するとともに、亀田製菓グループの強みや競争優位性を維持・強化していく観点から、亀田製菓グループが取り組むべきサステナビリティ重要課題を以下のとおり特定いたしました。

- ・Better For You食品を通じた食と健康の創造
- ・環境に配慮したものづくり
- ・持続可能な調達活動
- ・亀田製菓らしいガバナンス、ダイバーシティ
- ・地域社会との調和

亀田製菓グループは、「おいしさ」と「喜び」を提供することを使命とし、お客様に安全・安心な商品をお届けするとともに、省エネルギー活動や物流効率の改善による温室効果ガス排出量の削減、ECOパッケージ化の推進によるプラスチック使用量の削減や資源の有効活用など、継続的な取り組みを進めております。

人的資本・研究開発をはじめとする経営資源の適切な配分や、長期事業戦略で掲げる三本柱の確立により、“Better For Youの食品業”への進化を通じてお客様との信頼関係を構築し、経済価値と社会価値の両立を目指し取り組んでいきます。

今後はサステナビリティ推進タスクフォースが中心となり、各種課題の解決に向けた詳細な目標の設定や、具体的な実行方法を策定し、随時ウェブサイトおよびIR資料などで開示していきます。なお、現時点におけるサステナビリティ課題への検討状況については、本報告書末尾の参考資料に概念図として掲載しております。

また、当社は、2021年11月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明するとともに、「TCFDコンソーシアム」に加入しました。現在、TCFDが推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つのフレームワークにもとづいた気候変動シナリオの検討および、事業におけるリスクと機会の明確化に着手しており、積極的な情報開示に向けて取り組んでおります。

【原則 4-2】

当社は執行役員制度を導入し、取締役会による経営監督と執行機能の役割分担を明確にし、迅速な意思決定を図る体制としております。

また、業務執行に係る重要な意思決定は、取締役(社外取締役を除く)で構成される経営会議による審議を経て取締役会に付議します。承認された提案は、「職務権限規程」にもとづき適切に配賦された権限によって、部門長の責任ですすめております。

役員の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針の内容は次のとおりです。

(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、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)の報酬はそれぞれ固定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)・親会社株主に帰属する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、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の観点から、決められた賞与額の算定式にもとづき算定された賞与額の妥当性等について審議いたしました。

執行役員の報酬については、業界あるいは同規模の他企業の水準ならびに業績・能力の評価を反映して決定しております。また、賞与については、各執行役員の当期の業績目標に対する貢献度にもとづき決定しております。

なお、社外取締役、監査役(社内および社外)の報酬は、それぞれ定額とし、賞与の支給はありません。

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。

また、執行役員においては、使用人(従業員)であることに鑑み自社株報酬等のインセンティブに関する導入に関しては、必要に応じて検討していく予定であります。

【補充原則 4-2-1】

本報告書の【原則 4-2】に記載しておりますので、ご参照ください。

#### 【補充原則 4-4-1】

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13名中7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。

#### 【補充原則 4-8-1】

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。また、「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・報告等と同じ分量・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。

#### 【補充原則 4-8-2】

当社は、次の理由から「筆頭独立社外取締役」を定めないといたします。

- ・「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。

#### 【補充原則 4-10-1】\*

当社は、監査役会設置会社の形態を採用しており、独立社外取締役が取締役会の過半数を占めています。そのため、取締役会決議を必要とする社内からの提案を否決することができ、慎重な審議をすることが可能な環境となっていますので、任意の諮問委員会は設置いたしません。

## 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

#### 【原則 1-1①】\*

当社は、株主総会の議案について、個別の議案の賛成率が70%程度の場合、取締役会にて反対票の原因分析を行い、株主の皆様との対話その他の対応の要否を検討いたします。

#### 【原則 1-7】

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。

#### 【補充原則 2-4①】

当社は2019年にダイバーシティ元年を宣言し、「様々な価値観や考え方、多様な個性や能力の発揮を促すことで、企業の持続的成長を目指し、従業員のより豊かで、より楽しい生活の向上に貢献する」という基本姿勢を示し、活動に取り組んでおります。

#### 1. 女性

事業領域を製菓業から食品業へ進化させるにあたり、女性の価値観や発想は重要であると考え、管理職および監督職の任用比率向上を目指してまいります。

##### ・目標

- ① 女性管理職任用比率：13.3%（2020年度） → 30.0%（2030年度）
- ② 女性監督職任用比率：12.0%（2020年度） → 30.0%（2030年度）

人材育成として、異業種女性交流研修、女性キャリアマインド研修、ロールモデル交流会などを実施し、経営意思決定人材を育成するとともに、環境整備として、在宅勤務制度の検討、シフトを限定した働き方および男性育休の推進を実施し、キャリアの形成とライフイベントの両立を支援しております。これらを通じ育児休暇取得率は100%、女性の平均勤続年数は20.6年となっております。

#### 2. 外国人

当グループは、「グローバル・フード・カンパニー」を目指し、海外事業を展開していることから、現在、グループ全従業員の約40%が外国籍の従業員となっております。

当社では、事業展開のスピードを速める目的から、外国籍従業員数を2015年の6名から12名に増員しており、引き続き、外国籍従業員の継続的な採用、教育、コミュニケーションを通じて中核人材を生み出す土壌づくりを行ってまいります。

##### ・目標

- ① 外国籍従業員の継続採用（新卒・中途）と教育
- ② 海外グループ会社とのコミュニケーション活性化

人材育成として、海外派遣研修（海外から日本も含む）、社内英語研修などを実施し、グローバルで活躍する人材を育成しております。

また、各部よりメンバーを集めたグローバル一体化推進タスクフォースが、すべての海外グループ会社が参加するグローバルジョイントミーティング（世界同時会議）の開催や、海外グループ会社の営業・生産・技術それぞれの部門が情報交換や議論を行う各種プロジェクトを推進し、グローバルコミュニケーションの活性化を図っております。

#### 3. 中途採用者

事業領域を製菓業から食品業へ進化させるにあたり、様々なキャリアを持つ人材を採用しております。中途社員比率は34.6%、管理職中途社員比率は37.7%であり、引き続き、人材確保と管理職任用を進めてまいります。

##### ・目標

- ① 中途採用者管理職任用比率の維持・向上

人材育成として中途社員研修を実施し、組織風土の理解、早期活躍に向けた支援を行うとともに、新たな環境整備として、多様なキャリアを持つ

中途者を柔軟に雇用する報酬制度を導入いたします。

#### 4. その他

グループ会社ヘダイバーシティ活動を広げることを目的に、アンコンシャスバイアス研修、亀田製菓グループダイバーシティ担当者ミーティング等を実施し、多様性を受け入れる組織風土を醸成しております。また、障がいのある方(障がい者雇用率:2.34%)や60歳以上のシニア人材の力を企業成長の活力とすることで、社会と会社の多様なつながりを大切にしていきます。

#### 【原則 2-6】

当社は、企業年金基金を設立し、事務局には適切な資質を備えた専従の従業員を派遣しております。また、自社の企業年金の運用に当たり、企業年金の運用が従業員の資産形成や自らの財政状態に影響を与えることを十分に認識し、事務局への適切な資質を持った人材の計画的登用・配置などの人事面や運用面における取り組みによる支援を行います。一方、運用に関しては、金融機関に委託しており、運用結果について企業年金基金において定期的に検証することで運用状況をモニタリングしております。

#### 【原則 3-1】

##### 1. 経営理念等や経営戦略、経営計画

###### (1) 経営理念等

経営理念を含む企業理念については、「1. 1. 基本的な考え方」に記載しておりますので、ご参照ください。

###### (2) 経営戦略、経営計画

当グループは、これまで「グローバル・フード・カンパニー」の実現に取り組んでまいりましたが、新中期経営計画では、当グループが掲げるビジョン・ミッションの実現に向け、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、その趣旨を追求してまいります。

##### グローバル・フード・カンパニーの具体像: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

##### グローバル・フード・カンパニーとしての果たすべき使命: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

2023年度までの中期経営計画期間において、国内米菓事業、海外事業、食品事業の三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の実現を目指してまいります。

当グループの目標とする経営指標は、2021年度においては、売上高860億円、営業利益60億円、EBITDA116億円、ROE8.9%とし、2023年度においては、売上高900億円、営業利益80億円、EBITDA139億円、ROE9.4%を目標としております。

なお、中期経営計画の詳細および2021年度の経営方針等については、当社ホームページにて開示しております。

(www.kamedaseika.co.jp)

##### 2. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

「1. 1. 基本的な考え方」に記載しておりますので、ご参照ください。

##### 3. 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

役員個人の報酬等の内容にかかる決定方針の内容は次のとおりです。

###### (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、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)の報酬はそれぞれ固定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)・親会社株主に帰属する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、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%としております。

###### (報酬の決定手続)

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の観点から、決められた賞与額の算定式にもとづき算定された賞与額の妥当性等について審議いたしました。

執行役員報酬については、業界あるいは同規模の他企業の水準ならびに業績・能力の評価を反映して決定しております。また、賞与については、各執行役員の当期の業績目標に対する貢献度にもとづき決定しております。

なお、社外取締役の報酬については、定額とし、賞与の支給はありません。

##### 4. 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

#### (1) 執行役員選任の方針と手続

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)

- 以下の資質を備えること
  - ・人間力: 周囲への好影響を与え、尊敬・憧れられる存在であること
    - 自分以外の誰かのために、汗を流すことができる
    - 相手を思いやり、当たり前のことを当たり前にできる
    - 自己内省し、常に成長しようと研鑽している
    - 仕事に面白さを感じている
  - ・視座の高さ: 経営視点でものごとを捉える力を備えていること
    - 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
    - 次世代の幹部候補育成に貢献できる
    - 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
  - ・実行力: 成果を生み出すリーダーシップを備えていること
    - 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
    - リスクに対して大胆にスピードをもってチャレンジできる
    - 得意とする専門分野における豊富な能力・知識・経験・実績を有している
- 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
- 困ったときに相談できる外部人材が5人以上いること
- 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

#### (2) 取締役・監査役候補者の指名方針と手続

##### (a) 取締役候補者の指名方針と手続

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
- なお、社外取締役の独立性確保のための基準は、【原則 4-9】に記載しておりますので、ご参照ください。
- これらの基準をもとに、社内取締役については、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、取締役会にて決定いたします。

##### (b) 監査役候補者の指名方針と手続

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
- なお、社外監査役の独立性確保のための基準は、【原則 4-9】に記載しておりますので、ご参照ください。

(3)経営陣幹部・取締役・監査役の解任方針

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。  
また、取締役・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。

5. 取締役会は上記4. を踏まえて、執行役員および取締役・監査役候補者の個々の内容を検討した上で、選任・解任・指名を決議いたします。  
また、個々の選任・解任・指名の理由については都度開示することとしております。

【補充原則 4-1-1】

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。

【補充原則 4-1-3】

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おります。

【補充原則 4-3-2】

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

これに加え、当社は、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。

【補充原則 4-3-3】

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。

【原則 4-8】\*

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13名中7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。

【原則 4-9】

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年間に於いて、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。

#### 【原則 4-11】\*

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。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、食品業などの企業経営経験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。

当社は、食品製造業であることに鑑み、原則として、社内監査役は財務・会計知識だけでなく、食品製造に関する知識・経験をもつ者を監査役に選任する方針といたします。また、社外監査役には、原則として、財務・会計・法務に関する知識を備えた者や企業経営経験者を選任することで、当社とは違った知識・経験等に依拠した視点で適切な意見を述べていただくことを期待いたします。

#### 【補充原則 4-11-1】

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に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、社外取締役に於いては、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。

なお、取締役および監査役のスキル・マトリックスは本報告書末尾に参考資料として掲載しております。

#### 【補充原則 4-11-2】

他社の役員の兼任については、当社の取締役・監査役業務に時間・労力を振り向けることができる合理的な上場企業役員兼務の範囲につき原則として当社を含め4社にとどめることとし、これを超える場合には、そのリスクについて取締役会で検討し、問題がない場合は兼務を了承する旨の決議を行うこととしております。

#### 【補充原則 4-11-3】

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。

2021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。

その結果、1. 当社取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・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いたしました。

今後も、取締役会の実効性の向上に努めてまいります。

#### 【補充原則 4-12-1】

当社は、事前に、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日前までに配布し、案件によっては事前説明を行います。

#### 【補充原則 4-14-2】

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・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おります。さらに、取締役・執行役員においては、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おります。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おります。

#### 【原則 5-1】

##### 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や事業内容、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。

#### 【原則 5-2】

当社は、中期経営計画や年次予算を策定する際は、当社算式方法にもとづく資本コストを的確に把握した上で、収益力・資本効率等に関する目標を設定いたします。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率

10%未満

## 【大株主の状況】更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
株式会社エイケイ	2,102,000	9.96
KAMEDA共栄会	1,907,900	9.04
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,495,200	7.09
株式会社第四北越銀行	1,039,000	4.92
株式会社みずほ銀行	762,300	3.61
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	737,600	3.49
亀田製菓従業員持株会	471,400	2.23
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE HCR00	445,800	2.11
株式会社原信	414,140	1.96
キッコーマン株式会社	347,500	1.64

支配株主(親会社を除く)の有無

—

親会社の有無

なし

補足説明

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	3月
業種	食料品
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

## 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

—

## 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

—



## II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

### 1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

#### 【取締役関係】

定款上の取締役の員数	14名
定款上の取締役の任期	2年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	13名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	7名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	7名

#### 会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
関 誠夫	他の会社の出身者								△			
堤 殷	他の会社の出身者											
マッケンジー・クラグストン	その他											
三宅 峰三郎	他の会社の出身者							△				
伊藤 好生	他の会社の出身者											
金井 孝行	他の会社の出身者							○				
井植 敏雅	他の会社の出身者							○				

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場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、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

#### 会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------

<p>関 誠夫</p>	<p>○</p>	<p>関誠夫氏は、過去に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月の同社代表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。</p>	<p>&lt;当該社外取締役を選任している理由&gt;  関誠夫氏は、2014年6月に当社社外取締役に就任して以来、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、当社経営陣から独立した立場で、取締役会における意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。  また、同氏は当社が定める社外役員の独立性に関する基準および株式会社東京証券取引所の定める独立役員の要件を全て満たしており、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。</p>
<p>堤 殷</p>	<p>○</p>	<p>——</p>	<p>&lt;当該社外取締役を選任している理由&gt;  堤殷氏は、2014年6月に当社社外取締役に就任して以来、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、当社経営陣から独立した立場で取締役会における意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。  また、同氏は当社が定める社外役員の独立性に関する基準および株式会社東京証券取引所の定める独立役員の要件を全て満たしており、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。</p>
<p>マッケンジー・クラグストン</p>	<p>○</p>	<p>——</p>	<p>&lt;当該社外取締役を選任している理由&gt;  マッケンジー・クラグストン氏は、2016年6月に当社社外取締役に就任して以来、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、当社経営陣から独立した立場で、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。  また、同氏は当社が定める社外役員の独立性に関する基準および株式会社東京証券取引所の定める独立役員の要件を全て満たしており、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。</p>
<p>三宅 峰三郎</p>	<p>○</p>	<p>三宅峰三郎氏は、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。</p>	<p>&lt;当該社外取締役を選任している理由&gt;  三宅峰三郎氏は、2018年6月に当社社外取締役に就任して以来、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、当社経営陣から独立した立場で、取締役会における意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。  また、同氏は当社が定める社外役員の独立性に関する基準および株式会社東京証券取引所の定める独立役員の要件を全て満たしており、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。</p>
<p>伊藤 好生</p>	<p>○</p>	<p>——</p>	<p>&lt;当該社外取締役を選任している理由&gt;  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としました。  また、同氏は当社が定める社外役員の独立性に関する基準および株式会社東京証券取引所の定める独立役員の要件を全て満たしており、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定することいたしました。</p>



- ※ 会社との関係についての選択項目  
 ※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」  
 ※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」
- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
  - b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
  - c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
  - d 上場会社の親会社の監査役
  - e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
  - f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
  - g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
  - h 上場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、法律専門家
  - i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
  - j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
  - k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
  - l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
  - m その他

## 会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
矢澤 健一	○	矢澤健一氏は、当社の主要取引先である株式会社第四銀行の業務執行に携わっていましたが、2012年6月に同行を退職しており、同行の影響を受ける立場にはありません。	<p>&lt;当該社外監査役を選任している理由&gt;</p> <p>矢澤健一氏は、2013年6月に当社社外監査役に就任して以来、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意見を述べるなど、当社経営陣から独立した立場で取締役会の意思決定の妥当性・適正性を高めるとともに、当社社外監査役として財務・会計に関する知見を職務遂行に活かしていただいております。</p> <p>また、同氏は当社が定める社外役員の独立性に関する基準および株式会社東京証券取引所の定める独立役員の要件を全て満たしており、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。</p>
湯原 隆男	○	—	<p>&lt;当該社外監査役を選任している理由&gt;</p> <p>湯原隆男氏は、2014年6月に当社社外監査役に就任して以来、上場企業のCFO(最高財務責任者)としての豊富な経験と高い見識にもとづき意見を述べるなど、当社経営陣から独立した立場で取締役会における意思決定の妥当性・適正性を高めるとともに、社外監査役として財務・会計に関する知見を職務遂行に活かしていただいております。</p> <p>また、同氏は当社が定める社外役員の独立性に関する基準および株式会社東京証券取引所の定める独立役員の要件を全て満たしており、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。</p>

## 【独立役員関係】

独立役員の人数

9名

## その他独立役員に関する事項

独立役員の資格を充たす社外役員をすべて独立役員に指定しております。

なお、当社取締役会では、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定めております。当該基準については、「1. 1. 基本的な考え方」【原則 4-9】に記載しておりますので、ご参照ください。

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況

実施していない

## 該当項目に関する補足説明

役員の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針の内容は次のとおりです。

(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、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)の報酬はそれぞれ固定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)・親会社株主に帰属する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、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の観点から、決められた賞与額の算定式にもとづき算定された賞与額の妥当性について審議いたしました。

また、社外取締役、監査役(社内および社外)の報酬は、それぞれ定額とし、賞与の支給はありません。

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。

## ストックオプションの付与対象者

### 該当項目に関する補足説明

## 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

個別報酬の開示はしていない

### 該当項目に関する補足説明

2020年度の取締役報酬総額は以下のとおりです。

取締役15名 372百万円(うち社外取締役 81百万円)

※2020年度末現在の取締役は13名(うち社外取締役7名)であります。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

役員の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針の内容は次のとおりです。

(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、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)の報酬はそれぞれ固定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)・親会社株主に帰属する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、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の観点から、決められた賞与額の算定式にもとづき算定された賞与額の妥当性等について審議いたしました。

## 【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

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することとし、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おります。また、監査役補助担当者1名を設置しており、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おります。

## 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
——	——	——	——	——	——

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 0名

その他の事項

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

【現状のコーポレートガバナンス体制の概要】

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。

(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。

(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。

(監査部)

当社の監査部は内部監査を担当しており、当社におけるコンプライアンスの確保および内部統制の状況におけるモニタリングを行い、代表取締役社長 COOおよび監査役に報告するとともに改善指導を行っております。

(会計監査人)

当社の会計監査人は、有限責任監査法人トーマツであります。会計監査人は当社の会計監査を行うとともに、グループ各社の会計監査を定期的に実施しております。

(経営会議)

原則として週1回開催し、取締役(社外取締役を除く)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

行っております。

(グループ経営会議)

原則として半期に1回開催し、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おります。

(アドバイザリーボード)

当社は、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を開催し、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・助言を受けております。

(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回以上開催することとし、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っております。

なお、当グループは、法令違反・不正行為等の未然防止と早期発見、発生後の適切な対応を図るため、外部の法律事務所を相談・通報窓口とした内部通報制度「もしもしほっと」を設けております。

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

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ます。

また、監査役会は、会計の分野をはじめ多岐にわたる専門的知見を有する社外監査役と常勤監査役とで構成しております。

当社は、このような取締役会および監査役会からなる「監査役会設置会社」としての現体制を基礎とし、迅速な業務執行体制構築のために執行役員制度を導入するなど、経営の健全性・透明性・迅速性の向上を図っております。

### Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

#### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
集中日を回避した株主総会の設定	第64期定時株主総会を2021年6月16日(水)に開催
その他	株主総会招集通知は、株主総会での対話を充実させることを目的に、コーポレートガバナンス・コードをはじめ任意の記載を増やすとともに、図や画像などを用いて、分かりやすさ、見やすさを基本に、内容の充実に努めました。さらに、株主総会招集通知の発送日の2営業日前に招集通知のウェブ開示を実施するとともに、発送日においても、株主総会開催日の19日前に発送いたしました。

#### 2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	<p>当社は、下記の基本方針、開示方法等を定めております。</p> <p>1. 情報開示の基本方針 当社は、株主・投資家の皆さまに正確な情報を適時・適切に開示することにより、当社に対して正しい理解、評価と信頼をいただけるように努めます。株主・投資家の皆さまの投資判断に影響を与える決定事項、発生事項、決算に関する情報等が発生した場合、金融商品取引法および東京証券取引所が定める適時開示規則等にもとづく情報開示を行います。 また、適時開示規則等に該当しない情報であっても、株主・投資家の皆さまに当社をご理解いただくために必要と判断される情報につきましては、公平性、継続性に留意し、迅速かつ積極的な情報開示に努めます。</p> <p>2. 情報の開示方法 東京証券取引所が定める適時開示規則に該当する重要情報の開示は、同取引所の提供する適時開示情報伝達システム(TDnet)に登録して公開します。TDnetへの登録の後、報道機関に同一の情報を提供するとともに、当社ホームページ上に速やかに同一の資料を掲載いたします。</p> <p>3. 業績予想および将来の予測に関する事項 開示資料における、当社の計画、将来の見通し、戦略などのうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、将来の業績に関する見通しであり、これらは現時点で入手可能な情報による当社の判断および仮定にもとづいております。 従って、実際の業績は、様々なりスクや不確定要素および経済情勢や市場動向の変化等の外的要因によってこれらと大きく異なる結果になる場合があります。</p> <p>4. 沈黙期間 当社は決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するため、四半期決算を含む各決算期日の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。この沈黙期間中は、決算に関する質問への回答やコメントを差し控えていただきますのでご了承ください。ただし、この沈黙期間中に従来の業績予想から大きく変化する見通しとなった場合には、適時開示規則等に従い、当該情報を開示してまいります。</p> <p>なお、当社ホームページにも掲載しております。 (www.kamedaseika.co.jp)</p>	あり
個人投資家向けに定期的説明会を開催	事業内容、業績および中長期的な経営方針等の説明会は不定期に実施しております。定期開催については今後検討してまいります。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	半期に1度(第2四半期・本決算時)説明会を開催し、経営環境、業績および中期的な経営方針等について説明しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	事業内容、業績および中長期的な経営方針等の説明会は不定期に実施しております。定期開催については今後検討してまいります。	あり



IR資料のホームページ掲載	当社ホームページにおいて、決算情報、会社説明会資料、その他開示情報を適時開示しております。(www.kamedaseika.co.jp)
IRに関する部署(担当者)の設置	経営企画部

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	企業理念において規定しております。詳細については、「亀田製菓 コーポレートガバナンス・ポリシー」の「第二章 ステークホルダー」に記載しておりますので、ご参照ください。
環境保全活動、CSR活動等の実施	当社は、ISO 14001にもとづき、環境保全活動に積極的に取り組んでおります。また、企業の社会的責任として、社会とともに生きる企業を目指し、プロサッカークラブのアルビレックス新潟や新潟県出身のプロテニスプレーヤーへの支援、新潟市近隣の小学生の工場見学受け入れ、自治体との災害時応援協定の締結などを通じて地域貢献活動を実施しております。これらの活動の評価については、定期的に取り組役会にて議論し、よりよい企業を目指しております。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	ディスクロージャーポリシーを定め、適時適切な情報開示を行っております。
その他	<p>&lt;ダイバーシティの取り組みについて&gt;  当社は、女性の取締役1名を選任しており、管理職については19名(管理職比率13.7%)の女性がおります。また、子会社においても女性の取締役3名を選任しており、管理職については34名の女性がおります。  当社は、消費者向けの菓子の製造販売事業を行っており、女性の意見を商品開発、販売および品質管理に活かし、さらに経営全般にも取り入れていくことが重要であると考え、女性の活躍できる環境作りに取り組んでおります。  また、障害者の方の活躍の場を確保する観点から、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おります。</p> <p>&lt;多様な働き方を支援するための活動(ハイハイン休暇・ハッピーリターン制度)&gt;  当社は2018年10月より「ハイハイン休暇(配偶者出産休暇制度)」を導入いたしました。配偶者が出産した従業員に育児のための有給休暇を3日間付与し、子どもの世話や配偶者の退院、検診の付き添いなどに利用することができます。  また、育児、介護、配偶者の転勤などにより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)」を導入し、多様な働き方を支援しております。</p> <p>&lt;CO2削減に向けた取り組み&gt;  当社は新潟県内4工場において、基幹設備のA重油・LPガスから都市ガスへのエネルギー転換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、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(モーダルシフト)を推進し、「エコルールマーク」取り組み企業として認定されております。</p> <p>&lt;環境型社会実現に向けた取り組み&gt;  当社はプラスチックトレーを使用せず、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すすめるとともに、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おります。  また、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おります。</p> <p>&lt;持続可能なパーム油の調達&gt;  当社は2019年3月に「持続可能なパーム油のための国際規格(RSPO)」に加盟しました。2020年度から一部商品で認証パーム油へ切り替えております。</p>

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

(内部統制システムについての基本的な考え方)

当社は取締役会において、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会社の業務の適正を確保するための体制、いわゆる「内部統制システム構築に関する基本方針」を決議しております。

この基本方針に従い、当社は食品企業として食の安全・安心を確保することを最優先に位置づけるとともに、事業活動の結果を適正に財務報告へ反映すべく、内部統制システムを整備・維持改善することとしております。

(内部統制システムについての整備の状況およびリスク管理体制の状況)

#### 1. コンプライアンス体制

・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。

・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」を配付し、コンプライアンス意識の周知・徹底を図っております。

・「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。

・コンプライアンス委員会を定期的に開催し、「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、或いは発生のおそれがある場合に、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。また、コンプライアンスに関する啓発活動を行い、コンプライアンス違反の未然防止に向けた取り組みを行っております。

・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

・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、2020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おります。また当該取り組みの状況を取締役会へ報告することで、リスク管理全般の統制管理を行っております。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。

・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、当社の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。2020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。2020年度は同会議を4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「FSSC 22000」(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、海外子会社においてもそれぞれの国の特性に合わせ、認証等の取得を進めております。

・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。

#### 3. 子会社の経営管理

・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。

・当社の代表取締役会長 CEO、代表取締役社長 COO、代表取締役副社長以下、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、2020年度は1回開催いたしました。

・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

・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。2020年度においては、取締役会を10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3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。

・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)および主要部門責任者で構成する経営会議を原則毎週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

・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。

・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討議・情報交換を行うこと等により、実効的な三様監査を実施しております。2020年度においては、会計監査人と10回の討議・情報交換を実施しました。また、監査役は、代表取締役との意見交換会も定期的に行っており、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、2020年度においては、1回実施しました。

・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

・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子会社について内部監査を実施しております。

・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。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

### 【反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方】

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、いかなる場合でも経済的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、すべての役員および従業員に周知・徹底しております。

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・運用しております。

### 【反社会的勢力排除に向けた整備状況】

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上がっていただくことにあります。当社はこの責任を果たすため「亀田製菓グループ行動規範」を制定し、役員・従業員の職務の遂行における判断基準として周知・徹底を図っており、反社会的勢力には屈せず、毅然とした態度で臨むことを規定しております。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、「亀田製菓グループリスク管理規程」において、反社会的勢力と関わることがないよう新規取引の際には信用調査を実施することを規定しております。さらに、公的機関および顧問弁護士との連携を随時取れる体制を確保しております。

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	あり
-------------	----

該当項目に関する補足説明

当社は、当初2007年4月21日開催の取締役会決議により「当社株式の大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）」を導入し、直近では2019年6月21日開催の第62期定時株主総会において継続の承認を得ております（以下、継続後の対応策を「本プラン」といいます）。

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」）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、その判断の客観性および合理性を担保するため、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。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。

本プランの有効期間は3年間（2022年6月に開催される定時株主総会終結の時まで）としております。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。（www.kamedaseika.co.jp）

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制は、下記のとおりであります。

1. 適時開示に係る当社の基本姿勢

当社では、投資者が当社への投資価値を的確に判断するために、必要な会社情報を適時適切に開示することを、コーポレートガバナンスの一環として位置付けております。これを実践するために、迅速に開示を行う体制を構築しております。

2. 適時開示に係る社内体制

当社は経営企画部を責任部署として、以下の体制により情報開示を行っております。

(a) 決定事実に関する情報

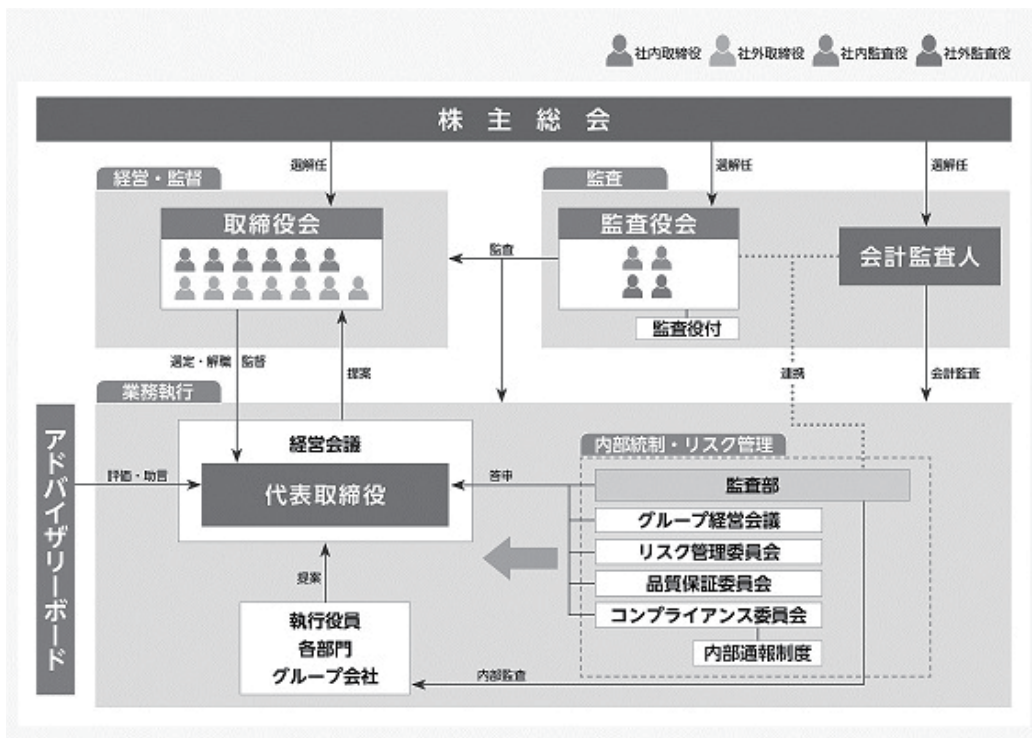
当社においては、決定事実に関する重要な事項については、取締役会または経営会議で決定が行われます。従って、決定事実については、責任部署である経営企画部が全て把握する体制となっております。

(b) 発生事実に関する情報

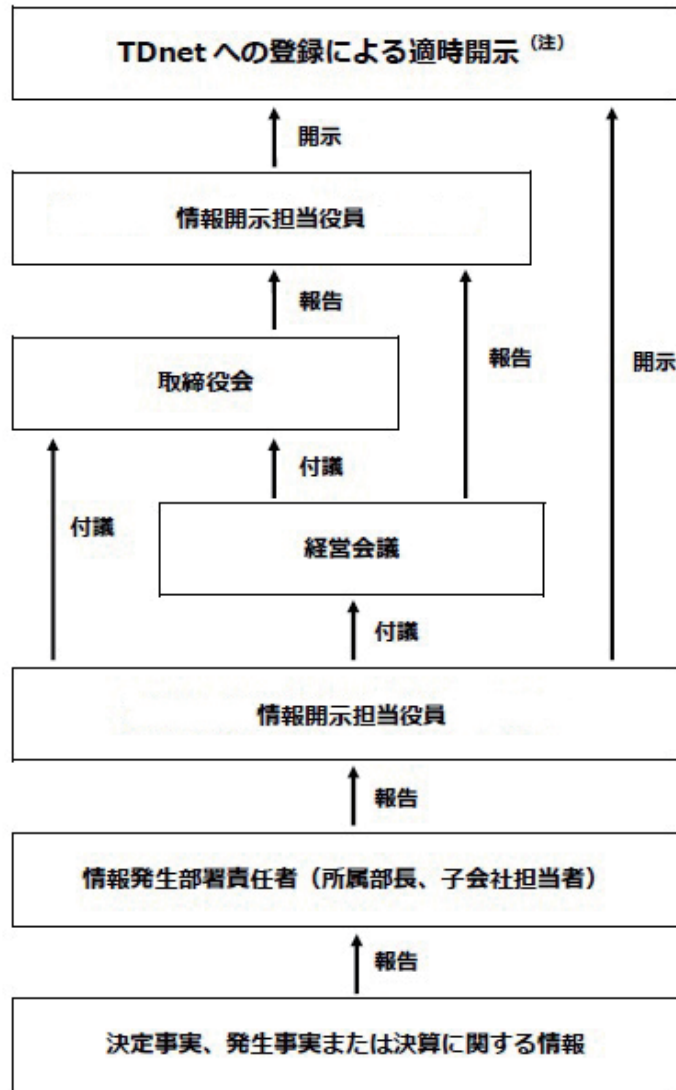
該当事実が発生した場合、情報は経営企画部に速やかに報告される仕組みとなっております。経営企画部は、該当事実を適時開示ハンドブック等の取引所の定めるルールに照らして検討し、開示が必要なものについては、直ちに開示資料を作成するとともに、情報開示担当役員の承認を得て開示いたします。

(c) 決算に関する情報

経理部を中心として経営企画部と共同で、決算開示資料（決算短信、四半期決算短信）を作成し、取締役会または経営会議の承認を得て、開示いたします。



## 適時開示体制の概要



(注) 開示内容によって、TDnet への登録、当社ホームページへの掲載に加え、適宜、記者会見、資料投函などを行う。

(参考資料)

(取締役および監査役のスキル・マトリックス) ※1

		企業経営 ※2	グローバル	ダイバー シティ	営業・ マーケティング	生産・開発 研究開発 ・品質	財務・会計 ファイナンス	法務・ コンプライアンス・ リスク管理	サステナ ビリティ-ESG
取締 役	田中 通泰	○	○				○		
	佐藤 勇	○	○					○	
	シバシバ 功太郎		○	○		○			
	小寺 芳朗		○		○		○		
	古泉 直子			○		○			○
	小林 章					○	○	○	
	関 誠夫	社外	○			○			○
	堤 殷	社外	○	○		○			
	マッケンジー クラウストン	社外		○	○				○
	三宅 峰三郎	社外	○		○	○			
	伊藤 好生	社外		○		○			○
金井 孝行	社外	○	○			○			
井植 敏雅	社外	○	○		○				
監査 役	近藤 三千哉		○				○	○	
	佐々木 淳				○		○	○	
	矢澤 健一	社外					○	○	○
	温原 隆男	社外		○			○	○	

※1 上記は、各氏の経験等を踏まえて、より専門性が発揮できる領域を記載しており、有するすべての知見を表すものではありません。

※2 上場企業の社長経験者

## サステナビリティ概念図 (※現時点における検討状況)



当社のコーポレートガバナンス・コードの実施状況は、以下のとおり、亀田製菓 コーポレートガバナンス・ポリシー（以下、ポリシー）などで公表しております。

コーポレートガバナンス・コード				実施状況の公表場所	実施状況	
基本原則	原則	補充原則	Comply		Explain	
第1章 株主の権利・平等性の確保	株主の権利・平等性の確保	－	－		○	
		1-1 株主の権利の確保	－		○	
			1-1①	【CG報告書】I	○	
			1-1②		○	
			1-1③		○	
		1-2 株主総会における権利行使	－	【CG報告書】I	○	
			1-2①	【ポリシー】第三章 8 適時適切な開示	○	
			1-2②	【CG報告書】III	○	
			1-2③	【CG報告書】III	○	
			1-2④		○	
		1-2⑤		○		
		1-3 資本政策の基本的な方針	－	【ポリシー】第二章 7 株主との関係	○	
		1-4 政策保有株式	－	【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス		●
			1-4①		○	
1-4②		○				
1-5 いわゆる買収防衛策	－	【CG報告書】V	○			
	1-5①	【CG報告書】V	○			
1-6 株主の利益を害する可能性のある資本政策	－		○			
1-7 関連当事者間の取引	－	【CG報告書】I	○			
第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働	株主以外のステークホルダーとの適切な協働	－	－	【ポリシー】第一章 3 企業理念、第二章 5 ステークホルダーとの関係、6 従業員との関係、8 取引先・社会・其他ステークホルダーとの関係、【CG報告書】I、【統合報告書】理念体系	○	
		2-1 中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定	－	【ポリシー】第一章 3 企業理念、【CG報告書】I、【統合報告書】理念体系	○	
		2-2 会社の行動準則の策定・実践	－	【ポリシー】第二章 6 従業員との関係、【CG報告書】IV、【統合報告書】コンプライアンス	○	
			2-2①		○	
		2-3 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題	－	【統合報告書】亀田製菓のサステナビリティ	○	
			2-3①	【統合報告書】亀田製菓のサステナビリティ	○	
		2-4 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保	－	【ポリシー】第二章 6 従業員との関係、【CG報告書】III、【統合報告書】亀田製菓のサステナビリティ	○	
2-4①	【CG報告書】I、【統合報告書】亀田製菓のサステナビリティ		○			
2-5 内部通報	－	【CG報告書】IV、【統合報告書】ガバナンス	○			
	2-5①	【CG報告書】IV、【統合報告書】ガバナンス	○			
2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮	－	【CG報告書】I	○			
第3章 適切な情報開示と透明性の確保	適切な情報開示と透明性の確保	－	－	【ポリシー】第三章 8 適時適切な開示	○	
		3-1 情報開示の充実	－	【ポリシー】第三章 8 適時適切な開示、【CG報告書】I	○	
			(i)	【ポリシー】第一章 3 企業理念、【CG報告書】I、【統合報告書】理念体系、戦略解説	○	
			(ii)	【ポリシー】第一章 2 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス	○	
			(iii)	【ポリシー】第四章 18 役員報酬、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス	○	
			(iv)	【ポリシー】第四章 16 (2) 執行役員の選解任基準、取締役・監査役候補者の指名基準、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス	○	
			(v)	【ポリシー】第四章 16 (2) 執行役員の選解任基準、取締役・監査役候補者の指名基準、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス	○	
		3-1①		○		
		3-1②		○		
		3-1③	【CG報告書】I、【統合報告書】亀田製菓のサステナビリティ		●	
3-2 外部会計監査人	－	【ポリシー】第四章 13 会計監査人	○			
	3-2①		○			
	3-2②	【ポリシー】第四章 12 (3) 会計監査人・内部監査部門との連携、13 会計監査人	○			
第4章 取締役会等の責務	取締役会等の責務	－	－	【ポリシー】第一章 3 企業理念、第四章 11 (1) 取締役会の責務・役割、11 (2) 構成、11 (5) 経営計画の策定、14 経営陣、【統合報告書】戦略解説、亀田製菓のサステナビリティ、ガバナンス	○	
		4-1 取締役会の役割・責務 (1)	－	【ポリシー】第四章 11 (1) 取締役会の責務・役割	○	
			4-1①	【CG報告書】I	○	
			4-1②	【ポリシー】第二章 7 株主との関係、11 (5) 経営計画の策定	○	
		4-1③	【ポリシー】第四章 15 後継者育成計画、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス	○		
		4-2 取締役会の役割・責務 (2)	－	【ポリシー】第四章 18 役員報酬、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス		●
			4-2①	【ポリシー】第四章 18 役員報酬、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス		●
4-2②	【CG報告書】I、【統合報告書】亀田製菓のサステナビリティ		○			

コーポレートガバナンス・コード			実施状況の公表場所		実施状況			
基本原則	原則	補充原則			Comply	Explain		
	4-3	取締役会の役割・責務 (3)	-	【CG報告書】IV、【統合報告書】ガバナンス	○			
			4-3①	【ポリシー】第四章 11 (2) 構成、16 (2) 執行役員の選解任基準、取締役・監査役候補者の指名基準、【統合報告書】ガバナンス	○			
			4-3②	【ポリシー】第四章 16 (1) CEO・COOの選解任基準、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス	○			
			4-3③	【ポリシー】第四章 16 (1) CEO・COOの選解任基準、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス	○			
			4-3④	【CG報告書】II、IV、【統合報告書】リスクマネジメント	○			
	4-4	監査役及び監査役会の役割・責務	-	【ポリシー】第四章 9 機関設計、11 (2) 構成、12 (1) 監査役会の責務・役割、【統合報告書】ガバナンス	○			
			4-4①	【ポリシー】第四章 12 (2) 独立社外取締役との連携、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス		●		
	第4章	取締役会等の責務	4-5	取締役・監査役等の受託者責任	-	○		
			4-6	経営の監督と執行	-	【ポリシー】第四章 11 (2) 構成、【統合報告書】ガバナンス	○	
			4-7	独立社外取締役の役割・責務	-	【ポリシー】第四章 19 独立社外取締役・独立社外監査役	○	
	4-8	独立社外取締役の有効な活用	-	【ポリシー】第四章 11 (2) 構成、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス	○			
			4-8①	【ポリシー】第四章 19 (1) 独立社外取締役間の連携、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス		●		
			4-8②	【ポリシー】第四章 19 (2) 筆頭独立社外取締役、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス		●		
	4-8③		-	-				
	4-9	独立社外取締役の独立性判断基準及び資質	-	【ポリシー】第四章 19 独立社外取締役・独立社外監査役、【CG報告書】I	○			
	4-10	任意の仕組みの活用	-	【ポリシー】第四章 9 機関設計、14 経営陣、17 アドバイザリーボード、【CG報告書】II、【統合報告書】ガバナンス	○			
			4-10①	【ポリシー】第四章 11 (4) 任意の諮問委員会、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス		●		
	4-11	取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件	-	【ポリシー】第四章 11 (2) 構成、【統合報告書】ガバナンス	○			
			4-11①	【ポリシー】第四章 11 (2) 構成、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス	○			
			4-11②	【ポリシー】第四章 20 兼務先数の上限、【CG報告書】I	○			
			4-11③	【ポリシー】第四章 11 (6) 取締役会の実効性の評価、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス	○			
	4-12	取締役会における審議の活性化	-	【ポリシー】第四章 11 (3) 取締役会議長	○			
			4-12①	【CG報告書】I	○			
	4-13	会議運営の工夫	-	【ポリシー】第四章 21 支援体制、【統合報告書】ガバナンス	○			
			4-13①		○			
4-13②				○				
4-13③			【ポリシー】第四章 10 内部監査部門、21 支援体制、【CG報告書】II、【統合報告書】ガバナンス	○				
4-14	取締役・監査役のトレーニング	-	【ポリシー】第四章 22 役員トレーニング	○				
		4-14①	【ポリシー】第四章 22 役員トレーニング	○				
		4-14②	【ポリシー】第四章 22 役員トレーニング、【CG報告書】I、【統合報告書】ガバナンス	○				
第5章	株主との対話	-	-	【ポリシー】第二章 7 株主との関係、第三章 8 適時適切な開示	○			
		5-1	株主との建設的な対話に関する方針	-	【ポリシー】第二章 7 株主との関係、【CG報告書】I	○		
				5-1①	【ポリシー】第二章 7 株主との関係	○		
				5-1②	【ポリシー】第二章 7 株主との関係、【CG報告書】I	○		
				5-1③		○		
		5-2	経営戦略や経営計画の策定・公表	-	【ポリシー】第四章 11 (5) 経営計画の策定、【CG報告書】I、【統合報告書】戦略解説	○		
				5-2①	【統合報告書】戦略解説	○		