



第64期定時株主総会 招集ご通知

郵送およびインターネットによる
議決権行使期限

2021年6月15日(火曜日)
午後5時まで

- ▶ **開催日時** 2021年6月16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 取締役賞与支給の件

ご来場についてのお願い

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、株主総会当日のご来場をお控えいただくとともに、書面またはインターネットによる事前の議決権行使を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」
という思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64期定時株主総会を6月16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2020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……………	9
連結計算書類……………	45
計算書類……………	47
監査報告……………	49

<ご参考>	
トピックス……………	55
株主優待制度……………	57
株主メモ……………	58

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64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64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。

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、株主様におかれましては、可能な限り当日のご来場をお控えいただき、書面またはインターネットによる事前の議決権行使をお願い申し上げます。
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、**2021年6月15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、**2021年6月15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

2021年6月16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64期（2020年4月1日から2021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64期（2020年4月1日から2021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 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(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。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・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(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～8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 **2021年6月16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 **2021年6月15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2号議案

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

▶ 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。

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。

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 **2021年6月15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



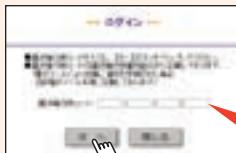
パソコンから

1 <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/> 左記のURLを入力し、議決権行使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、株主様を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。



スマートフォンから

カンタンに行使できます！

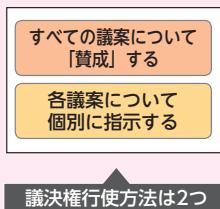
1 QRコード*を読み取る



「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

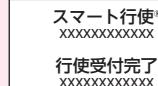
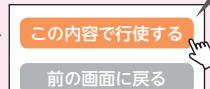


議決権行使方法は2つ

3 行使完了



賛否を選択



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、次のとおりとさせていただきます。

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38円(前期に比べ1円増配)とさせていただきます。

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38円(前期に比べ1円増配)

(ご参考) 中間配当金を含めた年間配当金は、1株につき金53円(前期に比べ1円増配)となります。

配当総額 801,190,290円

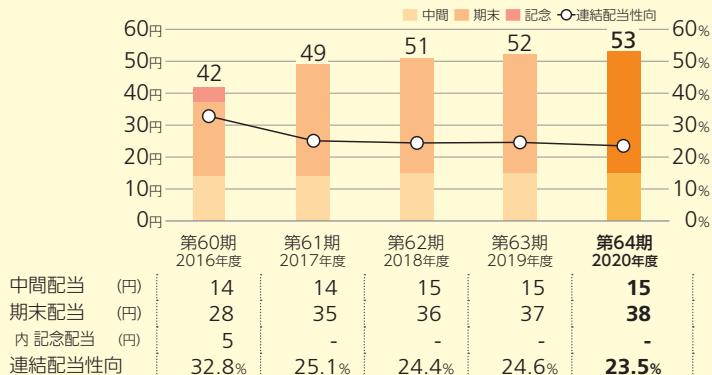
3 剰余金の配当が効力を生じる日 ▶ 2021年6月17日

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 (2016年度 - 2020年度)



第2号議案**取締役賞与支給の件**

2020年度末時点の取締役13名のうち、社外取締役7名を除く6名に対し、2020年度の連結業績等を勘案して、取締役賞与総額1億2,600万円を支給させていただきたく存じます。

なお、当社は2021年2月18日開催の取締役会において役員の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を定めており、その概要は30ページから31ページに記載のとおりであります。本議案は、当該方針に沿うものであることから、相当なものであると判断しております。

以上

《ご参考》 連結業績ハイライト

売上高 **1,033億05**百万円
(前期比 0.5%減)

経常利益 **68億89**百万円
(前期比 0.3%減)

営業利益 **56億20**百万円
(前期比 3.3%減)

親会社株主に
帰属する当期純利益 **47億57**百万円
(前期比 6.6%増)

第64期定時株主総会招集ご通知 添付書類

事業報告 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

1. 企業集団の現況

(1) 事業の経過およびその成果

当連結会計年度におけるわが国経済は、未だ新型コロナウイルス感染症の収束時期が見通せない中での経済活動を余儀なくされ、先行き不透明な状況が続いたまま推移しました。

世界経済においては、経済活動の段階的な再開や景気対策の効果による持ち直しの動きが見られるものの、感染拡大を巡る不確実性によって経済活動の停滞が懸念されています。

食品業界においては、底堅い需要に支えられているものの、各種コストは上昇基調にあり、お客様の節約志向とも相まって厳しい収益環境が続きました。

このような環境下、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、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。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”へと進化することを目指してまいります。

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とともに、新型コロナウイルス感染症拡大に伴うお客様の生活様式の変化など、環境変化に対する打ち手を講じることによって、中長期視点での構造改革を実行し、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでおります。

予てより、将来の成長を見据えた政策を中心に取り組むこととしておりますが、2020年度は、足元の環境変化を踏まえ、短期、中長期の両にらみでの臨機応変な対応を図ってまいり

ました。国内米菓事業は圧倒的No.1の地位を強固にするために収益基盤をより強化すること、海外事業は北米子会社の安定的な利益確保とセグメント全体の黒字化に向けた道筋をつけること、食品事業はプラントベースドフードの拡大を通じて売上成長することを重点施策として取り組みを進めてまいりました。

売上高については、海外事業において新規取引先および販売エリアの拡大に加え、コロナ禍による備蓄需要の増加により好調に推移するとともに、食品事業においても個人消費を中心に備蓄需要が拡大し好調に推移しましたが、国内米菓事業において外出自粛や移動制限などの影響を受け百貨店向け商品や土産物商品の需要が大きく落ち込んだ結果、減収となりました。

営業利益については、単体米菓においてコロナ禍の巣ごもり需要による増収効果に加え、おつまみ系商品が好調に推移し、プロダクトミックスが改善しました。一方で、百貨店向け商品や土産物商品を扱う子会社は、最悪期を脱したものの、外出自粛の動きは根強く、販売が低迷した結果、国内米菓事業は減益となりました。また、海外事業については、北米子会社において構造改革の効果により黒字幅が拡大するとともに、カンボジア子会社の事業黒字化によって増益となりました。加えて、食品事業においても長期保存食の備蓄需要等の拡大により増益を確保しましたが、グループ全体では減益となりました。

また、TH FOODS, INC.において新型コロナウイルス感染症拡大に伴い一時的な人員不足から供給能力が低下した影響やDaawat KAMEDA (India) Private Limitedの工場稼働に伴う固定費の増加などにより持分法による投資利益が減少した結果、経常利益は減益となりました。一方で、前期におけるタイの事業再編等にかかる特別損失が減少した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は増益となりました。

国内米菓事業

売上高
構成比率

79.1%

売上高

81,675 百万円

(前期比 1.9%減 ↘)

営業利益

5,070 百万円

(前期比 13.7%減 ↘)

営業利益率

6.2%

主力12ブランド



国内米菓事業については、コロナ禍、巣ごもりの定着に伴う家飲み需要の増加に対して、主力商品の製造販売に集中した結果、当社の主力商品である「亀田の柿の種」や「つまみ種」等のおつまみ系商品が大きく伸長しました。中でも、季節限定の「つまみ種」、新商品の「無限エビ」はお客様からの高い支持をいただいております。

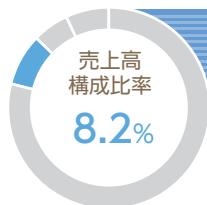
また、中長期のブランド価値向上の観点から「亀田の柿の種」については、前期に実施した国民投票を通じていただいたお客様の声を商品に反映させるために約40年振りに柿の種とピーナッツの配合比率を変更しました。加えて、多様化するお客様ニーズを捕捉する目的から当社商品を応援していただくお客様と直接繋がるキャンペーンなど

を通じて、更なる商品の進化に取り組みました。

一方で、百貨店向け商品や土産物商品を扱う子会社については、最悪期は脱したものの外出自粛や移動制限の影響は根強く、感染再拡大の懸念から依然として厳しい状況が続いております。

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」、「つまみ種」、「ぼたぼた焼」、「揚げ一番」、「ソフトサラダ」が前年同期を上回った一方で、「ハッピーターン」、「亀田のまがりせんべい」、「手塩屋」、「うす焼」、「技のこだ割り」、「堅ぶつ」、「ハイハイ」は積極的な販売促進活動等が一巡した結果、前年同期を下回りました。

1. 企業集団の現況



海外事業

売上高
8,503百万円
(前期比 7.7%増 ↗)

営業利益
△376百万円
(-)



海外事業については、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大により、一部オペレーションへの制約はあったものの、重要拠点と位置付ける北米のMary's Gone Crackers, Inc.については、工場の操業を継続することで安定した業績を確保しています。また、健康志向の高まりを背景にこれまで講じてきた新規取引先および販売エリアの拡大が奏功し、家庭内消費と備蓄需要も相まって、売上高は前年同期を上回りました。

アジアにおいては、LYLY KAMEDA CO., LTD.が豪州

における巣ごもり需要を享受するなど総じて安定した業績を確保しました。更には世界的に広がる米菓需要を捕捉する目的から、クロスボーダービジネスの新たな拠点としてSingha Corporation Co., Ltd.と共同で輸出向け米菓製造販売の合併事業を開始し、第2四半期から操業を開始しております。両社の強みを融合させることで、高品質かつコスト競争力を兼ね備えた、グローバルな製造拠点として強化を図り、海外事業の拡大に取り組んでおります。

食品事業

※「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、プラントベースドフードなどです。

売上高
構成比率
6.0%

売上高
6,222百万円
(前期比 16.4%増 ↗)

営業利益
533百万円
(前期比 169.4%増 ↗)

営業利益率
8.6%



食品事業については、新型コロナウイルス感染症拡大により長期保存ができるアルファ米を中心に備蓄需要が拡

大しました。また、ロングライフのグルテンフリー米粉パンなどが堅調に推移した結果、増収増益となりました。

その他

※「その他」の主な内容は、貨物運送などです。

売上高
構成比率
6.7%

売上高
6,903百万円
(前期比 5.4%減 ↘)

営業利益
391百万円
(前期比 44.1%増 ↗)

営業利益率
5.7%

グループ外企業との共同配送の推進に取り組みましたが、コロナ禍による土産物商品を扱う子会社の取り扱い量が減少し、売上高は減収となりました。一方、配送効率の見直しに加え、燃料費が低下した結果、営業利益は増益となりました。



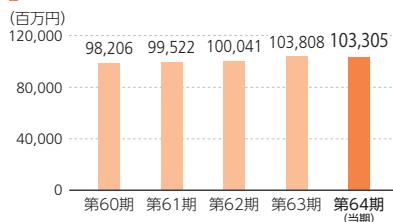
1. 企業集団の現況

(2) 財産及び損益の状況

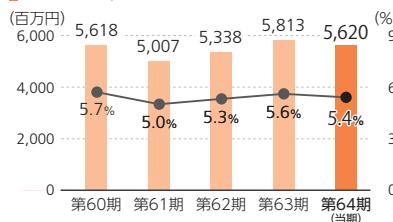
		第60期 (2017年3月期)	第61期 (2018年3月期)	第62期 (2019年3月期)	第63期 (2020年3月期)	第64期 (2021年3月期)
売上高	(百万円)	98,206	99,522	100,041	103,808	103,305
営業利益	(百万円)	5,618	5,007	5,338	5,813	5,620
売上高営業利益率	(%)	5.7	5.0	5.3	5.6	5.4
経常利益	(百万円)	7,122	6,451	6,573	6,909	6,889
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,702	4,110	4,402	4,463	4,757
1株当たり当期純利益	(円)	128.17	194.95	208.78	211.71	225.62
総資産	(百万円)	72,606	77,052	83,251	85,825	92,888
純資産	(百万円)	44,319	48,005	52,056	53,902	59,895
1株当たり純資産	(円)	2,092.11	2,267.58	2,418.97	2,508.48	2,761.24
自己資本比率	(%)	60.8	62.0	61.3	61.6	62.7
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	6.2	8.9	8.9	8.6	8.6
総資産経常利益率(ROA)	(%)	9.8	8.6	8.2	8.2	7.7
EBITDA ^(注)	(百万円)	10,341	9,153	9,403	10,567	10,306
EBITDAマージン	(%)	10.5	9.2	9.4	10.2	10.0

(注) EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額

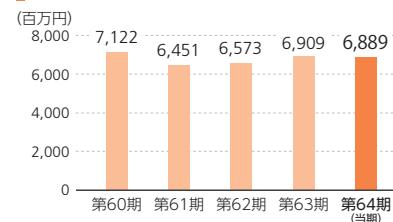
売上高



営業利益 ● 売上高営業利益率



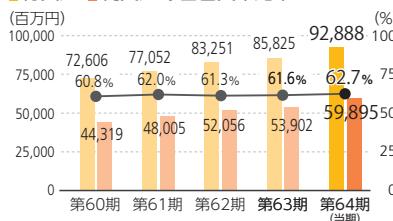
経常利益



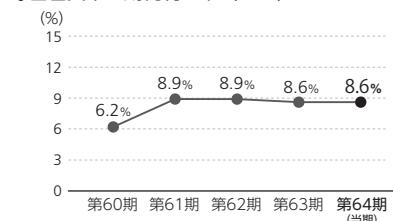
親会社株主に帰属する当期純利益



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

■ 熱効率の高いオーブンの導入

→ 白根工場では「ぼたぼた焼」を焼くオーブンをより熱効率の高い設備へと更新し、ガス使用量を削減するとともに、おせんべいを焼く工程で発生する熱を有効利用し、ボイラー燃料の削減を図りました。このように継続的な省エネ活動を通じて、CO₂の排出量削減に取り組んでいます。



■ モーダルシフトの推進

→ 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。2020年度のモーダルシフト化率は28.4%です。



■ 工場ダイレクト配送の推進

→ 従来、各工場の商品を1か所に集めてから全国の配送センターへ配送していましたが、一部商品を各工場から直接全国へ配送する方法に切り替えました。これにより、工場間の移送の削減を図り大型トラック1,016台分の配送を削減することができました。また、工場から直接お客様へ商品を納品するトラックを増やすことで配送車両の削減を図っています。



■ トラック輸送における積載率向上に向けた取り組み

→ 商品の段ボールサイズ縮小や、パレットへの積付方法を見直すことでトラック輸送における積載効率の向上を図る取り組みを進めています。



CO₂削減に向けた
取り組み

ESG課題に対する取り組み



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。

製品保護の観点からトレイを使用する場合は、材質を紙へ置き換える取り組みを始めており、当社初の紙トレイ採用商品として「ハイチーズ」を2021年3月に発売しました。なお、「ハイチーズ」では紙トレイ化によりプラスチック使用量を47.3%削減しました。(プラスチックトレイ使用比)

包装技術を向上させることで、プラスチックトレイの廃止やプラスチックの使用量の削減など、環境に配慮した商品の拡充を図り、2030年までに全商品を環境に配慮した包装に変えていきます。



■ 産業廃棄物の削減

▶ 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。2020年度の食品残さの発生量は3,816トンで、生産金額百万円あたりの廃棄物量(原単位)は50.3kgとなり前年度から1.2%の減少となりました。

■ 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92.5%を維持しています。

■ フードロスの削減

▶ フードロスの削減に向け、商品の賞味期間延長に取り組んでいます。「つまみ種」「こつぶっこ」「うす焼」等で賞味期間を150日から180日へ延長しました。





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

- 2020年度女性管理職比率：13.3%
- 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、社外の様々な分野でご活躍される方を講師に招きロールモデル交流会をリモートで実施しました。
- 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、22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、「情報交流会」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78.8%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年度障害者雇用率：2.34%
- 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「計量」等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・実験室でのものでづくり等を行っています。第2期(2020年度)までに20名が「技術学校」での教育課程を修了しています。



調達

■ 持続可能なパーム油の調達

→亀田製菓グループは、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2020年度から亀田製菓(株)・尾西食品(株)・MGC社^(注)において認証パーム油を使用しています。2020年度の認証パーム油の使用比率は11.8%となっています。今後も当社は、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。(注)Mary's Gone Crackers, Inc.

■ サステナブル調達への取り組み

→原材料輸送手段をドラム缶からタンクローリーに切り替えることにより容器の廃棄削減を行うとともに、商品の個包装に商品名を記載せず共通使用できるようにすることで汎用性を高め資源の有効活用に向けた取り組みを進めています。



食育に
関する
取り組み

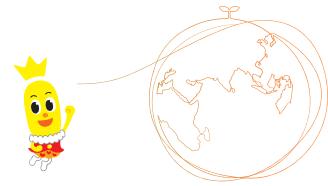
■ 保育所向け活動

→コロナ禍により、食育活動の実施を予定していた保育所への訪問が困難となりましたが、「楽しみにしていた子供たちに何か出来ることはないか」との想いから、クリスマス会に合わせて「ターン王子からのX'masプレゼント」をお送りしました。多くの保育所や子供たちから、お手紙や写真をいただきました。今後も米菓の魅力伝える活動を行っていきます。

■ 小学校向けものでづくり授業

→東京都の小学校で、4年生を対象とした「ものでづくり授業」を開催しました。授業はオンラインと訪問を併用し、商品開発プロセスの疑似体験を通じて「ものでづくり」の楽しさを伝える活動を行いました。





■ 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、2020年度はアスリート社員として3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年から新潟県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3月にアルゼンチンで開催されたITFワールドツアー-W25「ブルーミングカップ」で今季初優勝を果たしました。



■ 産学連携の推進

→お米の健康機能研究を進めています。文部科学省からの委託研究で、京都大学、東京大学、かずさDNA研究所と米ペプチドの研究に取り組み、意欲向上等などの高齢社会に向けた機能を有することを確認しました。また、新潟大学とは包括連携協定により、慢性腎不全に対する低たんぱく質療法の有効性の研究や、コロナ社会に向けた乳酸菌の免疫賦活機能の研究に取り組んでいます。

■ 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

→本社に隣接する工場において、近隣の小学生を対象に工場見学を実施しています。2020年度はコロナ禍に対応したりモート工場見学を行い、「亀田の柿の種」の製造工程の紹介と工場長との質疑応答をライブ中継で行いました。



地域社会への
貢献に
関する
取り組み

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
■ 取締役候補者の指名方針と手続き	25
■ 監査役候補者の指名方針と手続き	28
■ 役員報酬の決定方針	30

■ 社外役員の独立性判断基準	34
■ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方	36
■ 業務の適正を確保するための体制・運用状況	37

1. 企業集団の現況

(3) 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

	2020年度 実績	2021年度 計画	2023年度 計画	2023年度 ※4成長可能性
連結総売上高	103,305※1	106,000	115,000	140,000
連結純売上高※2	—	84,700	90,000	110,000
営業利益 (百万円)	5,620	6,000	8,000	(8,000)※5
営業利益率※3 (%)	5.4	7.1	8.9	(7.3)
EBITDA (百万円)	10,306	11,600	13,900	19,200
EBITDAマージン※3 (%)	10.0	13.7	15.4	17.5
ROE (%)	8.6	8.1	9.4	10.0
海外売上比率 (%) (総売上高/総事業規模)	26.1	27.1	30.0	30.0

※1 2020年度実績の連結総売上高は「収益認識に関する会計基準」等を適用する前の売上高であり、一部返品等を控除して記載

※2 2022年3月期の期首より上記会計基準を適用することから、従来の連結売上高に加え、基準適用後の売上高を連結純売上高として記載

※3 上記会計基準の適用に伴い、2021年度以降の営業利益率及びEBITDAマージンを更新

※4 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

※5 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、のれん償却等により相殺される前提の試算値

亀田製菓

2023年度 中期戦略

- 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

国内米菓事業 圧倒的ナンバーワン	海外事業 米国事業の飛躍的拡大	食品事業 プラントベースドフードの拡大
シェア圧倒的ナンバーワン	MGC/THF米国ブランド確立 <small>(注1) (注2)</small>	プラントベースドフード（代替肉）
製造原価率 ナンバーワン	米国 米菓製法商品の拡大	アレルギー対応、長期保存食
協業の推進	北米、アジア、日本クロスボーダー展開	乳酸菌、新規技術開発
2023年度 海外売上比率30% 将来、国内米菓以外で50%の売上比率を実現、3本柱を確立		



国内	北米	アジア	国内
----	----	-----	----

事業間相互連携 国内・北米・アジア	国内から海外への米菓技術、生産ノウハウの提供、海外生産高の拡大、国境を越えたビジネスの展開 米国ブランドの確立等、事業・地域の壁を越えた連携で競争力を強化する。
----------------------	---

グループ経営の強化

(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)

2021年度の取り組み

- 国内米菓事業：圧倒的No.1獲得に向けた戦略の取り組み、コスト競争力向上に向けた各種施策の実行
- 海外事業：北米市場の更なる成長、アジアでの収益改善と投資による拡大
- 食品事業：長期保存食と食物アレルギーフリー商品の拡充、プラントベースドフードの取り組み強化

1. 企業集団の現況

(4) 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。

設備投資額(百万円)	第63期	第64期	増減	
	(2020年3月)	(2021年3月)	増減額	増減率
	5,136	5,790	+653	12.7%

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。

(5) 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。

(6) 重要な子会社の状況 (2021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	100百万円	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
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
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
Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd.	タイ国 サムットプラカーン県	228,760千THB	50.0%	菓子の製造販売
Singha Kameda Trading (Thailand) Co., Ltd.	タイ国 サムットプラカーン県	250,000千THB	50.0% (50.0%)	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
LYLY KAMEDA CO., LTD.	カンボジア王国プノンペン市	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%)	食品の製造販売
新潟輸送株式会社	新潟県新潟市江南区	100百万円	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. 当社は、2020年6月にSingha Kameda (Thailand) Co., Ltd.およびSingha Kameda Trading (Thailand) Co., Ltd.を連結子会社化いたしました。
3. アジカル株式会社は2021年3月に減資を行い、資本金額が100百万円減少しております。
4. 新潟輸送株式会社は2021年3月に減資を行い、資本金額が100百万円減少しております。

(7) 主要な事業内容 (2021年3月31日現在)

当グループは、米菓、長期保存食、植物性乳酸菌、プラントベースドフード等の菓子・食品の製造販売を行っております。

(8) 主要な事業所等 (2021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) 白根工場(新潟市南区) 水原工場(新潟県阿賀野市)

(注) 2021年5月に営業拠点の再編を行い北関東支店を廃止しております。

(9) 従業員の状況 (2021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
3,362 (1,270) 名	△17 (△99) 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	前連結会計年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
男性	977 (277) 名	+25 (△14) 名	43.0歳	19.7年
女性	531 (355) 名	+9 (+12) 名	41.4歳	20.1年
合計	1,508 (632) 名	+34 (△2) 名	42.4歳	19.9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。

(10) 主要な借入先の状況 (2021年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社第四北越銀行	4,665百万円
株式会社みずほ銀行	5,197百万円
株式会社三菱UFJ銀行	1,756百万円

2. 株式の状況

2. 株式の状況 (2021年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 59,251,000株
 (2) 発行済株式の総数 22,318,650株
 (3) 株主数 11,131名
 (前期末比551名増加)
 (4) 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	1,971千株	9.35%
株式会社第四北越銀行	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)	979千株	4.64%
株式会社みずほ銀行	762千株	3.61%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	718千株	3.40%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE HCR00	521千株	2.47%
亀田製菓従業員持株会	484千株	2.29%
株式会社原信	414千株	1.96%
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



	株式数	比率
■ その他国内法人	7,422千株	33.2%
■ 個人・その他	6,290千株	28.1%
■ 金融機関	5,329千株	23.8%
■ 外国法人・外国人	1,917千株	8.5%
■ 証券会社	124千株	0.5%
■ 自己名義株式	1,234千株	5.5%

株主数



	株主数	比率
■ その他国内法人	154名	1.3%
■ 個人・その他	10,772名	96.7%
■ 金融機関	33名	0.2%
■ 外国法人・外国人	143名	1.2%
■ 証券会社	28名	0.2%
■ 自己名義株式	1名	0.0%

ご参考

当社が保有する株式に関する事項 (2021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。

3. 会社役員に関する事項

3. 会社役員に関する事項

(1) 取締役および監査役の状況 (2021年3月31日現在)

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	
代表取締役副社長	ジュネジャ・レカ・ラジュ	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
代表取締役副社長	小 寺 芳 朗	
取締役	古 泉 直 子	グループ会社・ダイバーシティ担当
取締役	小 林 章	管理本部長
取締役	社外 関 誠 夫	横河電機株式会社社外取締役
取締役	社外 堤 殷	東洋水産株式会社代表取締役会長
取締役	社外 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	社外 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) 株式会社スシローグローバルホールディングス社外取締役
取締役	社外 伊 藤 好 生	
取締役	社外 金 井 孝 行	
取締役	社外 井 植 敏 雅	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 株式会社西島製作所社外取締役(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	社外 矢 澤 健 一	株式会社福田組社外取締役 東洋水産株式会社社外取締役
監査役	社外 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

3. 会社役員に関する事項

- (注) 1. 当社は、取締役関誠夫氏、取締役堤殷氏、取締役マッケンジー・クラグストーン氏、取締役三宅峰三郎氏、取締役伊藤好生氏、取締役金井孝行氏、取締役井植敏雅氏、監査役矢澤健一氏、監査役湯原隆男氏の9氏を(株)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. 取締役前田仁氏は2020年6月13日、逝去により退任いたしました。
3. 2020年6月17日開催の第63期定時株主総会終結の時をもって、取締役坂本正元氏は任期満了により取締役を退任し、新たにジュネジャ・レカ・ラジュ氏、小寺芳朗氏、伊藤好生氏、金井孝行氏、井植敏雅氏が取締役に選任され、就任いたしました。
4. 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。
5. 常勤監査役佐々木淳氏は、当社グループ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見を有しております。
6. 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。
7. 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知識を相当程度の知見を有しております。
8. 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。
9. 取締役小林章氏の担当は、2021年4月よりCFO(最高財務責任者)兼管理本部長となっております。
10. 株式会社スローグローバルホールディングスは、2021年4月1日付で商号を株式会社FOOD & LIFE COMPANIESに変更しております。

ご参考 ● 取締役について(2021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14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ぎ分け、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

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。

3. 会社役員に関する事項

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、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。2020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。

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7名選任しており、社外取締役が発言しやすく、当該意見が反映されやすい環境にあると考えます。
- ・社外取締役はそれぞれ卓越した知見を有しており、それを個々に発揮することが求められていますが、「独立社外者のみを構成員とする会合」を設置することにより、ある種の共通認識が形成され、当該認識に対する反対意見を述べづらくなるなど、その独立性を弱める可能性があります。
- ・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。

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 (2021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】

基本的な監査役の実質は、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実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実質は、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・提言ができる実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。

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

3. 会社役員に関する事項

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。

【執行役員の状況】

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が、取締役体制の拡充により業務執行を担う執行役員の機能の見直しが必要と考え、2021年1月1日付で執行役員制度を一時休止いたしました。

新たな執行役員制度では執行役員を次期経営者候補と位置付け、経営者目線を向上する次期経営層選考プログラムを設定して育成および見極めを図るなど、選考プロセスを見直すことといたしました。なお、選考に際しては、外部有識者の判断も加味して行います。

当該選考プログラムを経て、2021年6月をめどに新たな執行役員体制を発足することといたします。

(2) 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。

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料は全額当社が負担しております。

当該保険契約では、被保険者が業務に起因して損害賠償請求がなされたことにより被保険者が負担することになる損害賠償金および争訟費用等の損害を填補することとしております。

当該保険契約の被保険者は、当社および子会社の取締役、監査役および執行役員等の主要な業務執行者です。

(注) Mary's Gone Crackers, Inc.およびKAMEDA USA, INC.は除く

(4) 取締役および監査役の報酬等に関する事項

① 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方法

当社は、2021年2月18日開催の取締役会において、役員個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しております。

また、取締役会は、当事業年度にかかる取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

役員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。

3. 会社役員に関する事項

【当事業年度の賞与にかかる業績指標と実績】

連結売上高	連結営業利益	親会社株主に帰属する 当期純利益	ROE
103,305百万円	5,620百万円	4,757百万円	8.6%

(報酬比率)

総報酬に占める業績連動報酬の比率は、職責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。

② 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	6	165	126	291
	社外取締役	9	81	—	81
	計	15	246	126	372
監査役	社外監査役を除く	2	33	—	33
	社外監査役	2	24	—	24
	計	4	57	—	57
合計		19	303	126	429

- (注) 1. 当事業年度末現在の取締役は13名(うち社外取締役7名)、監査役4名(うち社外監査役2名)であります。上記には、2020年6月13日に逝去により退任した取締役1名および2020年6月17日開催の第63期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名が含まれております。
2. 2020年6月17日開催の第63期定時株主総会において、取締役の報酬額は月額26百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は13名(うち社外取締役は7名)です。
3. 2010年6月23日開催の第53期定時株主総会において、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。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4名(うち社外監査役は2名)です。
4. 上記の賞与は、2020年度の業績等を勘案したものであり、2020年度末時点の社外取締役を除く取締役6名に対し、本株主総会の第2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。

(5) 社外役員に関する事項

① 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・クラグストーン	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。
		株式会社オートボ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。
		株式会社スシローグローバルホールディングス社外取締役	重要な取引その他の関係はありません。
		株式会社エンプラス社外取締役(監査等委員)	重要な取引その他の関係はありません。
井 植 敏 雅	株式会社TAKARA&COMPANY社外取締役	重要な取引その他の関係はありません。	
	株式会社西島製作所社外取締役(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。
		東洋水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。
	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。

3. 会社役員に関する事項

② 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	発言状況および期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	関 誠 夫	取締役会 10回/10回 ^{注1}	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、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしております。
	堤 殷	取締役会 10回/10回 ^{注1}	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、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしております。
	マッケンジー・クラグストン	取締役会 10回/10回 ^{注1}	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、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしております。
	三 宅 峰 三 郎	取締役会 10回/10回 ^{注1}	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、営業戦略、ダイバーシティ等、幅広い視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、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしております。
	伊 藤 好 生	取締役会 9回/9回 ^{注1,注2}	企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、ものづくりにおける現場力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、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしております。
	金 井 孝 行	取締役会 9回/9回 ^{注1,注2}	企業経営者として、食品事業の海外展開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、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしております。
	井 植 敏 雅	取締役会 9回/9回 ^{注1,注2}	企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、ものづくりを起点にした経営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、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしております。
監査役	矢 澤 健 一	取締役会 10回/10回 ^{注1} 監査役会 14回/14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 10回/10回 ^{注1} 監査役会 14回/14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)1. 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3回行っております。

2. 取締役伊藤好生氏、取締役金井孝行氏、取締役井植敏雅氏は2020年6月17日開催の第63期定時株主総会で選任されており、就任後開催された取締役会は9回であります。

ご参考 ● 独立社外役員について (2021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。

3. 会社役員に関する事項

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	43百万円
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	47百万円

- (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。

4. 会社の体制および方針

4. 会社の体制および方針

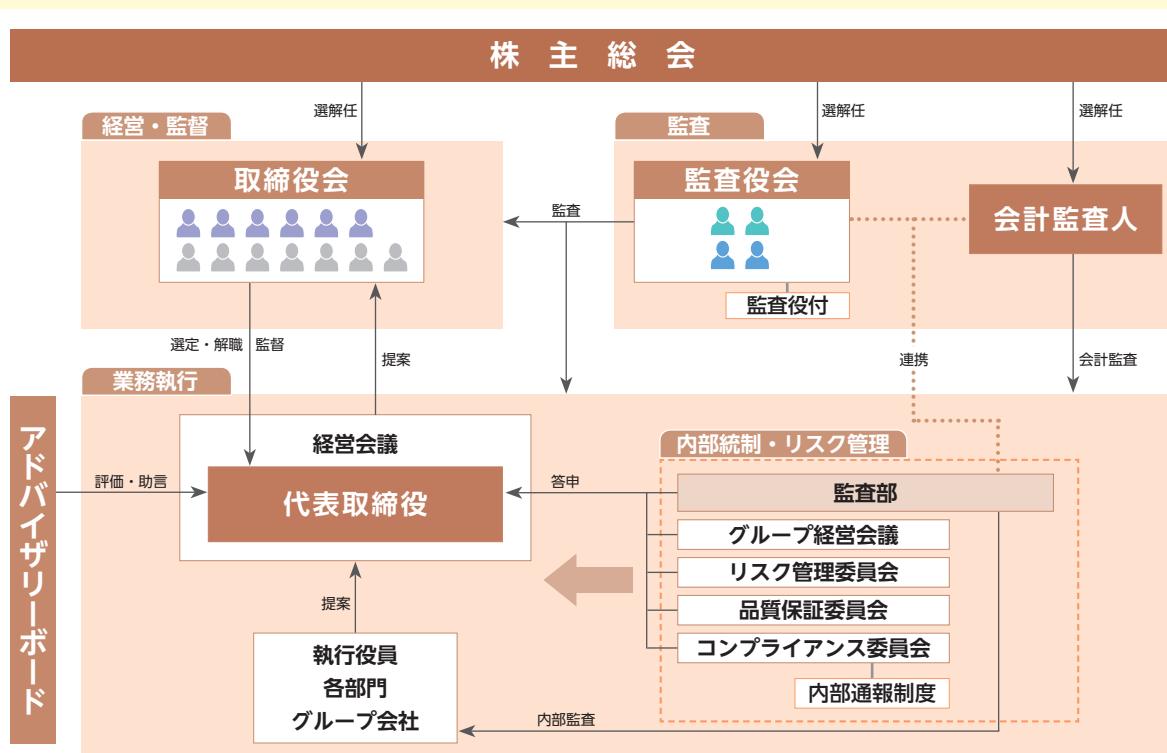
(1) 当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 (2021年3月31日現在)

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



4. 会社の体制および方針

(2) 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法行為等について、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。

4. 会社の体制および方針

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. その他監査役職務の執行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。

(3) 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7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。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。
 - 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、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、国外子会社においても社外の通報窓口を設置しております。
- なお、「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。
- 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「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、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。

4. 会社の体制および方針

- 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。

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、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1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。
- 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)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

- 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。
当事業年度においては、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、1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子会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。

(4) 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、多数の投資家の皆様に長期的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、事業別の重点課題に取り組んでおります。国内米菓事業は「圧倒的ナンバーワン」、海外事業は「米国事業の飛躍的拡大」、食品事業は「プラントベースドフードの拡大」を重点課題としており、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

4. 会社の体制および方針

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日開催の当社第62期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。
(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。

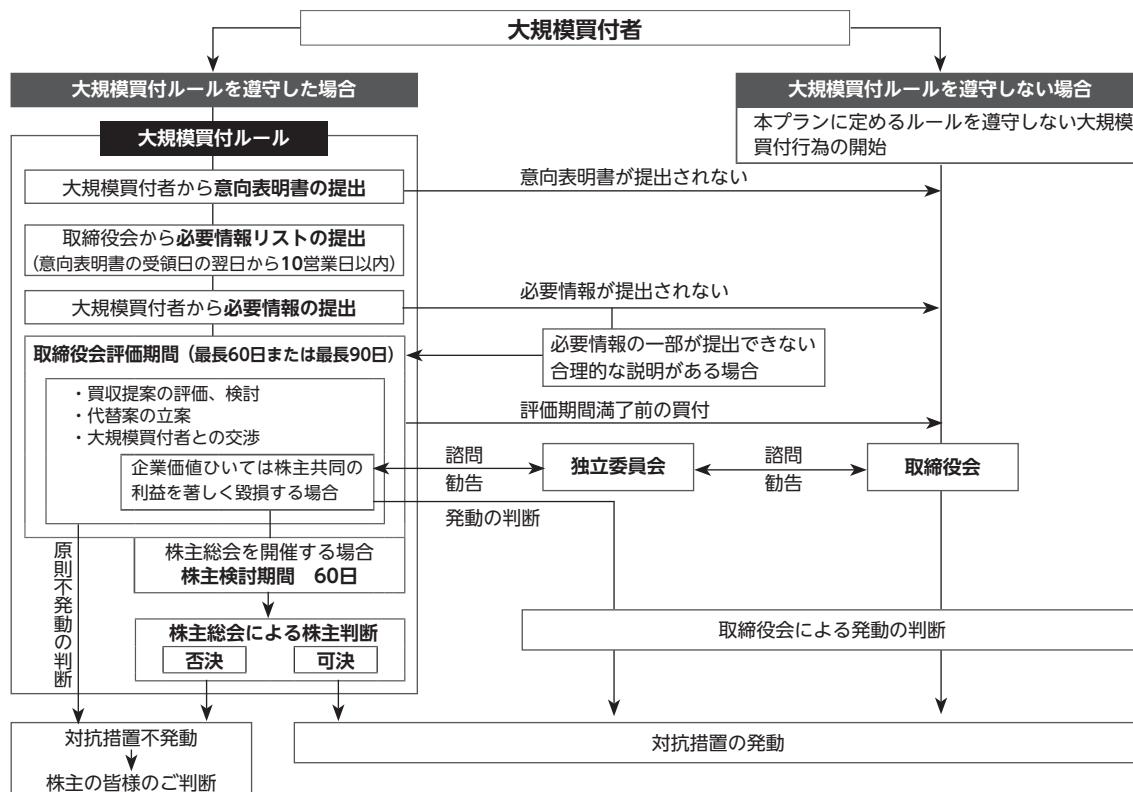
⑥ 独立した外部専門家の意見の取得

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64期 (2021年3月31日現在)	科 目	第64期 (2021年3月31日現在)
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	25,577	流動負債	22,646
現金及び預金	6,510	支払手形及び買掛金	3,668
受取手形及び売掛金	11,876	電子記録債務	2,499
商品及び製品	2,364	短期借入金	6,502
仕掛品	807	リース債務	312
原材料及び貯蔵品	3,113	未払法人税等	1,062
その他	920	賞与引当金	1,401
貸倒引当金	△15	役員賞与引当金	135
固定資産	67,311	販売促進引当金	833
有形固定資産	45,525	工場閉鎖損失引当金	41
建物及び構築物	16,095	資産除去債務	67
機械装置及び運搬具	17,424	その他	6,121
土地	7,199	固定負債	10,346
リース資産	1,767	長期借入金	7,953
建設仮勘定	1,919	リース債務	904
その他	1,119	繰延税金負債	606
無形固定資産	3,547	退職給付に係る負債	531
のれん	844	資産除去債務	262
リース資産	26	その他	87
顧客関係資産	722	負債合計	32,992
商標資産	587	(純資産の部)	
技術資産	364	株主資本	55,730
その他	1,003	資本金	1,946
投資その他の資産	18,237	資本剰余金	170
投資有価証券	12,545	利益剰余金	55,514
繰延税金資産	1,040	自己株式	△1,900
退職給付に係る資産	3,574	その他の包括利益累計額	2,487
その他	1,122	その他有価証券評価差額金	734
貸倒引当金	△45	為替換算調整勘定	1,245
資産合計	92,888	退職給付に係る調整累計額	507
		非支配株主持分	1,678
		純資産合計	59,895
		負債純資産合計	92,888

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第64期 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	
売上高		103,305
売上原価		58,670
売上総利益		44,634
販売費及び一般管理費		39,014
営業利益		5,620
営業外収益		
受取利息	7	
受取配当金	49	
持分法による投資利益	926	
雇用調整助成金	162	
その他	275	1,420
営業外費用		
支払利息	86	
コミットメントフィー	15	
その他	49	151
経常利益		6,889
特別利益		
固定資産売却益	46	46
特別損失		
固定資産処分損	220	
減損損失	385	605
税金等調整前当期純利益		6,330
法人税、住民税及び事業税	1,720	
法人税等調整額	△84	1,635
当期純利益		4,694
非支配株主に帰属する当期純損失(△)		△62
親会社株主に帰属する当期純利益		4,757

「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(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64期 (2021年3月31日現在)	科 目	第64期 (2021年3月31日現在)
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	15,013	流動負債	20,471
現金及び預金	1,368	支払手形	16
売掛金	8,122	電子記録債務	2,250
商品及び製品	1,727	買掛金	3,050
仕掛品	645	短期借入金	6,350
原材料及び貯蔵品	2,214	1年内返済予定の長期借入金	2,100
前払費用	142	リース債務	70
その他	794	未払金	2,604
貸倒引当金	△2	未払費用	429
固定資産	55,505	未払法人税等	667
有形固定資産	31,639	預り金	70
建物	10,748	賞与引当金	969
構築物	513	役員賞与引当金	121
機械及び装置	12,652	販売促進引当金	650
車両運搬具	16	資産除去債務	32
工具、器具及び備品	979	その他	1,087
土地	4,983	固定負債	8,545
リース資産	160	長期借入金	7,850
建設仮勘定	1,585	リース債務	122
無形固定資産	764	関係会社事業損失引当金	466
特許権	20	資産除去債務	88
商標権	33	その他	18
ソフトウェア	677	負債合計	29,016
リース資産	18	(純資産の部)	
その他	13	株主資本	40,755
投資その他の資産	23,101	資本金	1,946
投資有価証券	2,157	資本剰余金	486
関係会社株式	10,921	資本準備金	486
出資金	3	利益剰余金	40,223
関係会社出資金	1,208	その他利益剰余金	40,223
関係会社長期貸付金	5,847	別途積立金	20,400
長期前払費用	70	繰越利益剰余金	19,823
前払年金費用	2,618	自己株式	△1,900
繰延税金資産	733	評価・換算差額等	746
その他	382	その他有価証券評価差額金	746
貸倒引当金	△840	純資産合計	41,501
資産合計	70,518	負債純資産合計	70,518

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第64期 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	
売上高		78,108
売上原価		41,594
売上総利益		36,514
販売費及び一般管理費		32,366
営業利益		4,148
営業外収益		
受取利息	50	
受取配当金	975	
賃貸料	158	
貸倒引当金戻入額	708	
その他	174	2,066
営業外費用		
支払利息	26	
賃貸費用	74	
貸倒引当金繰入額	207	
その他	37	344
経常利益		5,869
特別利益		
関係会社事業損失引当金戻入額	4	4
特別損失		
固定資産処分損	142	
減損損失	341	483
税引前当期純利益		5,389
法人税、住民税及び事業税	1,121	
法人税等調整額	114	1,235
当期純利益		4,153

「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(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

2021年5月17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 水上圭祐 ㊞

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2020年4月1日から2021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

2021年5月17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 水上圭祐 ㊞

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2020年4月1日から2021年3月31日までの第64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、2020年4月1日から2021年3月31日までの第64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、電話回線又はインターネット等を経由した手段も活用しながら、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。

2021年5月18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

無限に食べちゃうおいしさ！ 「無限エビ」新発売!!

当社は、2021年2月に香ばしく濃厚な海老の風味が楽しめる揚げせんべい「無限エビ」を発売しました。殻ごと粉碎した海老を練り込んだ生地を高温の油で揚げることでサクサクと軽い食感に仕上げました。塩カドが少なく、まるやかな味わいが特長の「五島灘の塩」で味付けすることで、より一層海老のおいしさが感じられます。



宇宙日本食認証取得から3年、 「亀田の柿の種(宇宙食)」が ついに宇宙へ!

「亀田の柿の種(宇宙食)」は3年の研究・開発期間を経て2017年に米菓で初めて宇宙日本食認証を取得し、この度、野口聡一宇宙飛行士の宇宙食として、2020年12月に国際宇宙ステーション(ISS)へ搭載されました。

「亀田の柿の種(宇宙食)」は市販の「亀田の柿の種」と同じ原料・製法で変わらぬ美味しさを実現しつつ、無重力の宇宙で飛び散ることなく食べられるように工夫をしています。



チーズとお米の 極上のハーモニーが楽しめる 「ハイチーズ」新発売

当社は、2021年3月にひとくちで濃厚な満足感が味わえる、こだわりのチーズあられ「ハイチーズ」を発売しました。チェダーとゴーダの2種類のチーズをブレンドした濃厚でなめらかなチーズクリームと、特製だし醤油で味付けした香ばしいあられの旨味が重なり合うぜいたくなおいしさのあられです。



とよす
株式会社

かきたねキッチン 誕生10周年企画を開催

チーズ、醤油、海鮮の3つの旨味をベースに生み出される多彩なフレーバーを楽しめる「かきたねキッチン」は2021年3月に10周年を迎えました。10周年を記念して1年間にわたり様々な企画を予定しています。第1弾として2月に「歴代かきたねフレーバー復活総選挙」を実施し、3月には得票数上位8品からNo.1を決める決選投票を行いました。1位に輝いた商品は2021年10月の発売を予定しています。



海外事業

青島亀田食品
有限公司

新商品「大柿麻辣ザリガニ味」「亀田のかぼちゃの種」を発売！

青島亀田は、2020年7月に「大柿麻辣ザリガニ味」と「亀田のかぼちゃの種」を発売しました。「大柿」は「亀田の柿の種」よりも一回り大粒の柿の種で、麻辣味の痺れる辛さが特長です。「亀田のかぼちゃの種」はかぼちゃの種をヘルシーな米粉でコーティングし焙煎しました。一袋で「塩味」、「塩漬け卵味」、「わさび味」の3つの味を楽しめます。

今後も現地の嗜好に合わせた商品開発を行い、販路を拡大することで中国市場での定着を目指します。



大柿麻辣ザリガニ味

亀田のかぼちゃの種

食品事業

株式会社
マイセン

「おいしい玄米あんパン（あずき）」がゴディバカフェ×福井県 コラボレーションの期間限定メニューに採用！

マイセンは、GODIVA café Tokyo（ゴディバカフェ東京）と福井県がコラボした期間限定（2021年2月27日～3月21日）のビーガンカフェメニューに「おいしい玄米あんパン（あずき）」を提供しました。「玄米あんパン」はワッフルにアレンジされ、デザートとして提供されました。マイセンは、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」等のアレルギーフリー、グルテンフリー食品の更なる市場拡大を目指します。



玄米あんパンワッフル



おいしい玄米あんパン（あずき）

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
www.kamedaseika.co.jp/company/ir/

株主総会会場のご案内

開催
日時

2021年6月16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「鶺ノ子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 8:40/8:43/8:46/8:49/8:52/8:56/ 9:00/9:04/9:12
-------------	---

※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)
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。