



第62期 定時株主総会 招集ご通知



開催日時

2019年6月21日(金曜日)

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 監査役1名選任の件

第3号議案 取締役賞与支給の件

第4号議案 当社株式の大規模買付行為
に関する対応策(買収防衛策)
の継続の件



郵送およびインターネット
による議決権行使期限

2019年6月20日(木曜日)

午後5時まで



創業の心

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

社是

製菓展道立己

(せいかてんどうりっき)

「展」とは「ひらく」「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62期定時株主総会を6月21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2018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、2018年5月に2023年度までの「中期経営計画」を策定し、そ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	24
連結計算書類	59
計算書類	61
監査報告	63

<ご参考>	
トピックス	67
株主優待制度	69
株主メモ	70

株主各位

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

第62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62期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。

なお、**当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネットによって議決権を行使することができます。**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賛否をご表示いただき、**2019年6月20日(木曜日)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/>) にアクセスしていただき、**2019年6月20日(木曜日)午後5時**までに賛否をご入力ください。

記

日時

2019年6月21日（金曜日）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 1. 第62期（2018年4月1日から2019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
 2. 第62期（2018年4月1日から2019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 監査役1名選任の件
第3号議案 取締役賞与支給の件
第4号議案 当社株式の大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）の継続の件

以上

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

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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（<https://www.kamedaseika.co.jp/>）に掲載させていただきます。

議決権の行使のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様の重要な権利です。後記の株主総会参考書類(7ページ～23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 **2019年6月21日(金曜日) 午前10時**
場 所 **亀田製菓株式会社 本社 5階会議室**

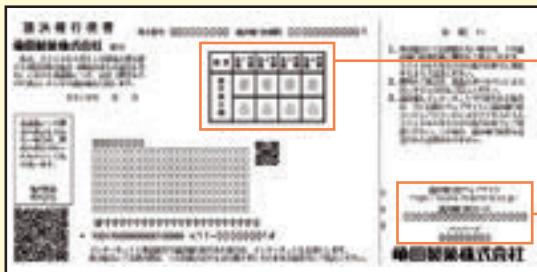
(末尾の「株主総会会場のご案内」をご参照ください。)

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 **2019年6月20日(木曜日) 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、各議案の賛否をご記入ください。

第1号議案～第4号議案

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

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

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

インターネットによる議決権行使



議決権行使ウェブサイト <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/> にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に記載された議決権行使コード、パスワードをご利用になり、画面の案内にしたがい、各議案の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 **2019年6月20日(木曜日) 午後5時まで**

インターネットによる議決権行使のご案内

行使期限

2019年6月20日(木曜日) 午後5時まで

インターネットによる議決権行使のご利用にあたって

1. 議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」および「パスワード」が必要となりますので、ご準備ください。
2. 下記の「ご注意」等をあらかじめご確認のうえ、次の要領で議決権を行使してください。

インターネットによる議決権行使について

インターネットによる議決権行使は、当社の指定する次の議決権行使ウェブサイトへアクセスしていただき、本書同封の議決権行使書用紙に記載の議決権行使コードおよびパスワードによってログインしていただき、画面の案内にしたがってご行使ください。なお、初回ログインの際にパスワードを変更いただけます。

<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

議決権行使ウェブサイトでの行使手順

STEP1

<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

上記のURLを入力し、議決権行使ウェブサイトへアクセス。

STEP2



「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。

STEP3



「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。

STEP4

以降、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

ご注意

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

ご了承いただく事項

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

お問い合わせ先について

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

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル

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

以上

第1号議案 剰余金の配当の件

剰余金の配当につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

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

上記方針にもとづき、期末配当は以下のとおり1株につき36円(前期に比べ1円増配)とさせていただきたいと存じます。

1 配当財産の種類 ▶ 金銭

2 配当財産の割当てに関する事項およびその総額 ▶

当社普通株式1株につき金36円(前期に比べ1円増配)

(ご参考) 中間配当金を含め年間配当金は、1株につき金51円(前期に比べ2円増配)となります。

配当総額 759,034,044円

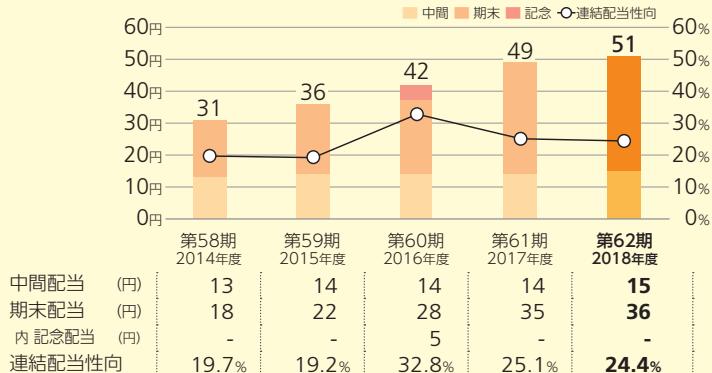
3 剰余金の配当が効力を生じる日 ▶ 2019年6月24日

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 (2014年度 - 2018年度)



第2号議案 監査役1名選任の件

監査役荒木徹氏は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となりますので、新たに監査役1名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は次のとおりであります。

さ さ き じゆん
佐々木 淳 (1960年7月15日生)

新任



所有する当社の株式数
1,492株

■ 略歴、当社における地位および重要な兼職の状況

1986年10月 当社入社
2007年 4月 当社カスタマーサービス部お客様相談室マネージャー
2013年 7月 とよす株式会社管理本部長
2015年 7月 当社経理部部長付
2016年 6月 当社監査部長(現任)

■ 監査役候補者とした理由

佐々木淳氏は、当社入社以来、営業・お客様相談室・購買・経理等幅広い部門で業務に携わってまいりました。現在は、監査部長として国内外の監査業務を統括し、コンプライアンスの観点から透明性の高い効率的な業務運営の確保に努めております。以上のことから、当グループ全体の経営に対し適切な監督を行うに必要の人材と判断し、同氏を新たに監査役候補者としてしました。

■ 候補者と当社との間の利害関係について

佐々木淳氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

■ ご参考

当社の監査役候補者の指名方針と手続きは、本招集ご通知の50ページ～51ページに記載しております。

第3号議案

取締役賞与支給の件

2018年度末時点の取締役10名のうち、社外取締役6名を除く取締役4名に対し、2018年度の連結業績等を勘案して、取締役賞与総額6,900万円を支給することとし、各取締役に対する金額は、取締役会にご一任願いたいと存じます。

ご参考 ● 取締役および監査役の報酬等の決定に関する方針と手続き

取締役および監査役の報酬等の決定に関する方針と手続き

社外取締役を除く取締役の報酬については、基本報酬と各期の業績にもとづき決定される賞与により構成しております。基本報酬については、業界あるいは同規模の他企業の水準を勘案の上、株主総会にその総額の上限を上程し、決定された範囲内で各取締役の職位にもとづき設定しております。また、賞与については、当期の連結営業利益および連結自己資本当期純利益率(ROE)などにもとづいた一定の算式を参考に、その総額を毎年株主総会に上程する仕組みとしております。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、現金報酬と自社株報酬の割合

中長期的な業績連動報酬や自社株報酬については、現在、実施しておりません。当社は経営陣の報酬について従業員の生活水準の向上とバランスをとるべきと考えており、業務執行取締役に対しては、業績にもとづいた賞与を株主総会に上程し支払う現行の制度で適切であると考えております。なお、これら報酬制度の在り方に関し、業績貢献に連動して支払われるインセンティブ等を柔軟に検討してまいります。

第4号議案 当社株式の大規模買付行為に関する対応策(買収防衛策)の継続の件

当社は、当初2007年4月21日開催の取締役会決議で当社株式の大規模買付行為に関する対応策を導入し、直近では2016年6月17日開催の当社第59期定時株主総会において株主の皆様のご承認をいただき継続しております(以下、継続後の「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「現プラン」といいます。)、その有効期限は、本定時株主総会(以下、「本株主総会」といいます。))の終結の時までとなっております。当社では、現プラン継続後も社会・経済情勢の変化、買収防衛策を巡る諸々の動向および様々な議論の進展を踏まえ、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保・向上させるための取り組みの一つとして、本株主総会における株主の皆様のご承認を条件に、現プランを継続することといたしました(以下、更新後の「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「本プラン」といいます。)。そこで、本プランへの継続につき、株主の皆様のご承認をお願いするものであります。

本プランへの継続に際しては、現プランからの実質的な内容の変更は行っておりません。

【現プランを継続する理由】

当グループは食品業界を取り巻く環境変化を踏まえ、“美味しく からだに良いものを選び、食べ、楽しむ、健やかなライフスタイルへの貢献”を示す“Better For You”の観点からお客様価値を提供し、「グローバル・フード・カンパニー」の実現を通じた持続的な成長と企業価値向上に向けた取り組みを推進しております。

一方、現時点の日本の資本市場と法制度のもとにおいては、当グループの企業価値ひいては株主共同の利益に侵害をおよぼす大規模買付行為が生じるおそれを否定できるものではありません。

金融商品取引法によって、濫用的な買収を規制する一定の対応はなされておりますが、公開買付が開始される前における情報提供と検討時間を法的に確保することおよび市場内での買い集め行為を法的に制限することがいづれもできないなど、必ずしも有効に機能しないことが考えられます。

従って、大規模買付ルールの設定は、株主の皆様が適切な投資判断を行う上での前提となるものであり、十分な時間の確保は、企業価値向上に関する大規模買付者との建設的な対話を行う上でも有効なものになると考えております。

当グループは、中長期的な企業価値向上を目指し、時代の変化に対応した収益構造へと変革していくことが求められるとともに、世界的に広がる米菓需要への対応強化等により更なる事業機会の広がりの可能性を見せております。

以上のことから、本プランは、ステークホルダーの皆様と共存・共栄を図りながら、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、持続的な成長戦略を実施するために必要であると判断し、本株主総会においてプランの基本内容を維持したまま継続することを、株主の皆様にご提案させていただくことといたしました。

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. 当社の企業価値の源泉および基本方針の実現に資する取り組み

当社は、企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上によって、多数の株主および投資家の皆様に中長期的に継続して当社に投資いただくため、上記1.の基本方針の実現に資する取り組みとして、以下の施策を実施してまいります。

この取り組みは、当社の企業価値の源泉を十分に理解した上で策定されており、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を中長期的に向上させるべく十分に検討されたものであります。従って、当社株主の共同の利益を損なうものではなく、また、当社従業員の地位の維持を目的とするものでもありません。

(1) 企業価値の源泉について

当社は、1957年の会社設立以来、企業理念にもとづき、米菓の製造技術を探求し、より高品質な商品をお客様に提供することを通じて、社会へ貢献することを目指してまいりました。その中で、株主の皆様をはじめとするステークホルダー（利害関係者）から高い信頼とご支持をいただいております。

●企業理念

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

【社是】

製菓展道立己（せいかてんどうりっき）

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. 会社にも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

また、グローバル展開の実現に取り組むにあたり、当社の果たすべき使命と目指す姿を「亀田製菓グループ“ビジョン・ミッション”」として、グループの共有すべき基軸として掲げております。

●亀田製菓グループ“ビジョン・ミッション”

【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

米菓は、稲作文化と共に発展し受け継がれてきた日本固有のお菓子であります。当社は、伝統的な堅いおせんべいにとどまらず、ソフトな食感のおせんべいの商品化を図るなど、日本国内における米菓市場の拡大に努め、トップメーカーとして長年にわたり高いシェアを維持してまいりました。

当社の強みは、①お米に関する高度な加工技術と、これに支えられた商品開発力、②家内工業的であった米菓の製造工程において量産技術を確立し、高品質な製品を安定的に提供し続けてきた製造ノウハウ、③「亀田の柿の種」、「ハッピーターン」等に代表されるロングセラーブランドを多数有すること、④安全・安心な商品をお届けするための品質保証体制とその仕組み、⑤当社の企業理念および“ビジョン・ミッション”を十分に理解し、体現できる人材等であります。

加えて、近年、米国を中心にオーガニック、グルテンフリーといった健康を意識したBetter For You食品への支持が高まっており、同市場を主戦場とする当グループの事業機会は大きな広がりを見せております。また、世界的に広がる米菓需要への対応強化を目的に、クロスボーダービジネスの生産拠点を有しており、日本で培った技術をもとに米菓市場の拡大を進めております。

これらの企業価値の源泉にもとづく強みを活かし、長期的な視点に立った経営を進めることが当社の企業価値ひいては株主共同の利益の向上に資するものと考えております。

(2)中期経営計画にもとづく企業価値向上への取り組み

当社は、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、2018年5月に2023年度までの「中期経営計画」を策定し、そ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、スピードをあ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。

“中期経営計画 Changing gears 2023”戦略骨子

2023年度までの中期経営計画期間では、海外事業および国内食品事業を中心とした「事業領域の拡大」と、国内米菓事業のブランド集約、ポートフォリオ強化および製造原価改善を中心とした「コスト・収益構造の転換」、そしてそれらの取り組みを支える「経営基盤の強化」の3つを戦略の柱としております。これらの経営改革を実行するために、グループが一丸となって取り組むことにより、企業価値の一層の向上に努めてまいります。

(3)コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み

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

また、社外の有識者によるアドバイザリー・ボードを定期的開催し、事業戦略やグループ経営全般に対して、代表取締役は有意義な提言・助言を受けております。

これらの取り組みを通じて、当社は企業価値およびブランド価値ひいては株主共同の利益の確保・向上を図っております。

3. 本プランの内容(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)

(1) 本プラン継続の目的

当社は、1957年の会社設立以来、お客様に支持されてきた亀田ブランドを存続・発展させるとともに、「グローバル・フード・カンパニー」の実現を目指して、国内および海外に事業領域を拡大することで、企業価値およびブランド価値ひいては株主共同の利益の向上を図ることが当社に課せられた責務であると考えます。

また、米菓は稲作文化とともに発展し受け継がれてきた日本固有のお菓子であり、伝統を継承するとともに新しい価値を創造することで、国内においては地産地消の米食文化の維持・発展に貢献し、海外においては日本の食文化を普及させるための一翼を担うことが当社の大きなビジョンであります。

このように、当社のブランドと米菓にまつわる技術や経営ノウハウは、お客様・従業員や地域社会をはじめとするステークホルダー、ひいては日本の米を巡る文化や産業・行政とも密接な関係を持っており、将来にわたって共存・共栄を図っていかねば存立し得ないものであります。

さらには、お客様の食品に対する関心が高まっている状況のもとで、当社に対する信頼を確保するためには、品質保証の仕組みをさらに高いレベルで再構築するとともに、経営や事業に携わる者のモラルを高いレベルで維持することが、何よりも重要であると考えます。

従って、ステークホルダーとの間に築かれた関係を尊重し、社会的な理解が得られない限りは当社の中長期的な企業価値の向上の実現は困難であり、当社株式に対する大規模買付行為が行われようとする場合には、株主の皆様が当該大量取得行為に應じるべきか否かについて適切な判断を行い、あるいは当社取締役会が株主の皆様へ代替案を提案するために、必要な情報や時間を確保し、買付者等との交渉が一定の合理的なルールに従って行われることが、企業価値ひいては株主共同の利益に合致すると考え、以下の内容の大規模買付時における情報提供と検討時間の確保に関する一定のルール(以下、「大規模買付ルール」といいます。)を設定することとし、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の一環として、本株主総会における株主の皆様のご承認を条件に、本プランとして継続することといたしました。

本プランの概要(フロー)につきましては、別紙1をご参照ください。

(2) 本プランの対象となる当社株式の買付

本プランの対象となる当社株式の買付とは、特定株主グループ(注1)の議決権割合(注2)を20%以上とすることを目的とする当社株券等(注3)の買付行為、または結果として特定株主グループの議決権割合が20%以上となる当社株券等の買付行為(いずれについてもあらかじめ当社取締役会が同意したものを除き、また市場取引、公開買付等の具体的な買付方法の如何を問いません。以下、係る買付行為を「大規模買付行為」といい、係る買付行為を行う者を「大規模買付者」といいます。)とします。

注1：特定株主グループとは、(i)当社の株券等(金融商品取引法第27条の23第1項に規定する株券等をいいます。)の保有者(同法第27条の23第3項にもとづき保有者に含まれる者を含みます。以下同じとします。)およびその共同保有者(同法第27条の23第5項に規定する共同保有者をいい、同条第6項にもとづき共同保有者とみなされる者を含みます。以下同じとします。)または、(ii)当社の株券等(同法第27条の2第1項に規定する株券等をいいます。)の買付等(同法第27条の2第1項に規定する買付等をいい、取引所金融商品市場において行われるものを含みます。)を行う者およびその特別関係者(同法第27条の2第7項に規定する特別関係者をいいます。)を意味します。

注2：議決権割合とは、(i)特定株主グループが、注1の(i)記載の場合は、当該保有者の株券等保有割合(金融商品取引法第27条の23第4項に規定する株券等保有割合をいいます。この場合においては、当該保有者の共同保有者の保有株券等の数(同項に規定する保有株券等の数をいいます。以下同じとします。))も加算するものとします。)または、(ii)特定株主グループが、注1の(ii)記載の場合は、当該大規模買付者および当該特別関係者の株券等所有割合(同法第27条の2第8項に規定する株券等所有割合をいいます。)の合計をいいます。

各議決権割合の算出にあたっては、総議決権の数(同法第27条の2第8項に規定するものをいいます。)および発行済株式の総数(同法第27条の23第4項に規定するものをいいます。)は、有価証券報告書、四半期報告書および自己株券買付状況報告書のうち直前に提出されたものを参照することができるものとします。

注3：株券等とは、金融商品取引法第27条の23第1項に規定する株券等または同法第27条の2第1項に規定する株券等のいずれかを意味します。

(3) 独立委員会の設置

大規模買付ルールが遵守されたか否か、あるいは大規模買付ルールが遵守された場合でも、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ものであることを理由として対抗措置を講じるか否かについては、当社取締役会が最終的な判断を行います。本プランを適正に運用し、当社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、現プランと同様に独立委員会を設置いたします(独立委員会規程の概要につきましては、別紙2をご参照ください)。独立委員会の委員は3名以上とし、公正で中立的な判断を可能とするため、当社の業務執行を行う経営陣から独立している社外取締役、社外監査役ならびに社外有識者(注)の中から選任します。独立委員会の委員には、坂本正元氏、関誠夫氏、堤殷氏、前田仁氏、Mackenzie Donald Clugston(マッケンジー ドナルド クラグストン)氏、三宅峰三郎氏、矢澤健一氏、湯原隆男氏の8氏が就任いたします(各委員の略歴につきましては別紙3をご参照ください)。

独立委員会は大規模買付者が大規模買付ルールを遵守したか否かの判断、対抗措置の発動・不発動の判断、いったん発動した対抗措置の停止等の判断など、当社取締役会の諮問に対して勧告するものとし、当社取締役会は、独立委員会の勧告を最大限尊重するものとします。独立委員会の勧告内容については、その概要を適宜公表することとします。

なお、独立委員会の判断が、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するようになされることを確保するために、独立委員会は、当社の費用で、必要に応じて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)等の助言を得ることができるものとします。

注：社外有識者とは、経営経験豊富な企業経営者、官庁出身者、投資銀行業務に精通する者、弁護士、公認会計士、会社法等を主たる研究対象とする学識経験者、またはこれらに準ずる者をいいます。

(4) 大規模買付ルールの概要

① 大規模買付者による意向表明書の当社への事前提出

大規模買付者が大規模買付行為を行おうとする場合には、大規模買付行為または大規模買付行為の提案に先立ち、まず、当社代表取締役宛に、大規模買付ルールに従う旨の法的拘束力を有する誓約文言を含む以下の内容等を日本語で記載した意向表明書をご提出いただきます。

- (i) 大規模買付者の名称、住所
- (ii) 設立準拠法
- (iii) 代表者の氏名
- (iv) 国内連絡先
- (v) 提案する大規模買付行為の概要等
- (vi) 本プランに定められた大規模買付ルールに従う旨の誓約

当社取締役会が、大規模買付者から意向表明書を受領した場合は、速やかにその旨および必要に応じその内容について公表いたします。

② 必要情報の提供

当社取締役会は、前記①の意向表明書を受領した日の翌日から起算して10営業日以内に、大規模買付者から当社取締役会に対して、株主の皆様の判断および当社取締役会としての意見形成のために提供いただくべき必要かつ十分な情報(以下、「本必要情報」といいます。)のリスト(以下、「必要情報リスト」といいます。)を記載した書面を当該大規模買付者に交付し、大規模買付者には、必要情報リストの記載に従い、本必要情報を当社取締役会に書面にて提出していただきます。その具体的内容は、大規模買付者の属性および大規模買付行為の内容によって異なりますが、いずれの場合も株主の皆様のご判断および当社取締役会としての意見形成のために必要かつ十分な範囲に限定するものとします。

本必要情報の一般的な項目は以下のとおりです。

- (i) 大規模買付者およびそのグループ(共同保有者、特別関係者および組合員(ファンドの場合)その他の構成員を含みます。)の詳細(名称、事業内容、経歴または沿革、資本構成、財務内容等を含みます。)
- (ii) 大規模買付行為の目的、方法および内容(大規模買付行為の対価の価額・種類、大規模買付行為の時期、関連する取引の仕組み、大規模買付行為の方法の適法性、大規模買付行為およびその関連する取引の実行可能性等を含みます。)

- (iii) 大規模買付行為における買付価格の算定根拠(算定の前提となる事実、算定方法、算定に用いた数値情報および大規模買付行為に係る一連の取引により生じることが予想されるシナジーの内容を含みます。)
- (iv) 大規模買付行為における買付資金の裏付け(資金の提供者(実質的提供者を含みます。))の具体的な名称、調達方法、関連する取引の内容を含みます。)
- (v) 大規模買付行為の完了後における当社および当グループの役員候補(当社および当グループの事業についての経験等に関する情報を含みます。)、経営方針、事業計画、資本政策および配当政策等
- (vi) 大規模買付行為の完了後における当社および当グループの取引先、顧客、従業員その他の当社に係るステークホルダーと当社および当グループとの関係に関しての変更の有無およびその内容

当社取締役会は、大規模買付ルールの迅速な運営を図る観点から、必要に応じて、大規模買付者に対し情報提供の期限を設定することがあります。ただし、大規模買付者から合理的な理由にもとづく延長要請があった場合には、その期限を延長することができるものとします。なお、前記にもとづき、当初提供していただいた情報について当社取締役会が精査した結果、当該必要情報が大規模買付行為を評価・検討するための情報として不十分と認められる場合には、当社取締役会は、大規模買付者に対して本必要情報が揃うまで、適宜期限を定めた上で(最初に本必要情報を受領した日から起算して60日を上限とします。)追加的に情報提供を求めることがあります。

当社取締役会は、大規模買付行為を評価・検討するために必要十分な情報の全てが大規模買付者から提供されたと判断した場合には、その旨を大規模買付者に通知するとともに、公表することとします。また、当社取締役会が本必要情報の追加的な提供を要請したにもかかわらず、大規模買付者から当該情報の一部について情報の提供がなされないことについての合理的な説明がある場合には、当社取締役会が求める本必要情報が全て揃わなくても、大規模買付者との情報提供に係る交渉等を終了し、その旨を公表するとともに後記③の当社取締役会による評価・検討を開始する場合があります。当社取締役会に提供された本必要情報は、速やかに独立委員会に提出するとともに、株主の皆様との判断のために必要であると認められる場合には、当社取締役会が適切と判断する時点で、その全部または一部を公表します。

③当社取締役会による評価・検討等

当社取締役会は、大規模買付行為の評価等の難易度に応じ、大規模買付者が当社取締役会に対し本必要情報の提供を完了した後、対価を現金(円貨)のみとする公開買付による当社全株式の買付の場合は最長60日間、その他の大規模買付行為の場合は最長90日間を上限として、当社取締役会による評価、検討、交渉、意見形成、代替案立案のための期間(以下、「取締役会評価期間」といいます。)を設定します。取締役会評価期間中、当社取締役会は、必要に応じて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)の助言を受けながら、提供された本必要情報を十分に評価・検討し、独立委員会からの勧告を最大限尊重した上で、当社取締役会としての意見を慎重にとりまとめ、公表します。また、必要に応じて、大規模買付者との間で大規模買付行為に関する条件改善について交渉し、当社取締役会として株主の皆様に対し代替案を提示することもあります。

(5)大規模買付行為がなされた場合の対応策

①大規模買付者が大規模買付ルールを遵守した場合

大規模買付者が大規模買付ルールを遵守した場合には、当社取締役会は、仮に当該大規模買付行為に反対であったとしても、当該買付提案についての反対意見を表明したり、代替案を提示することにより、株主の皆様を説得するに留め、原則として当該大規模買付行為に対する対抗措置はとりません。大規模買付者の買付提案に応じるか否かは、株主の皆様において、当該買付提案および当社が提示する当該買付提案に対する意見、代替案等をご考慮の上、ご判断いただくこととなります。

ただし、大規模買付ルールが遵守されている場合であっても、当該大規模買付行為が、例えば以下の(i)から(viii)のいずれかに該当し、結果として当社に回復し難い損害をもたらすなど、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する場合には、例外的に当社取締役会は、取締役の善管注意義務にもとづき、新株予約権の無償割当等、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。

- (i) 真に当グループの経営に参加する意思がないにもかかわらず、ただ株価をつり上げて高値で株式を当社の関係者に引き取らせる目的で当社株式の買収を行っている場合(いわゆるグリーンメーラーである場合)

- (ii) 当グループの経営を一時的に支配して当社の事業経営上必要な知的財産権、ノウハウ、企業秘密情報、主要取引先や顧客等を大規模買付者やそのグループ会社等に移譲させるなど、いわゆる焦土化経営を行う目的で当社株式の買収を行っている」と判断される場合
- (iii) 当グループの経営を支配した後に、当グループの資産を大規模買付者やそのグループ会社等の債務の担保や弁済原資として流用する予定で当社株式の買収を行っている」と判断される場合
- (iv) 当グループの経営を一時的に支配して当グループの事業に当面関係していない不動産、有価証券など高額資産等を売却等処分させ、その処分利益をもって一時的な高配当をさせるかあるいは一時的な高配当による株価の急上昇の機会を狙って株式の高値売り抜けをする目的で当社株式の買収を行っている」と判断される場合
- (v) 大規模買付者の提案する当社株式の買付方法が、いわゆる強圧的二段階買収(最初の買付で当社の株式の全部の買付を勧誘することなく、二段階目の買収条件を不利に設定し、あるいは明確にしないで、公開買付等の株式の買付を行うことをいいます。)等の、株主の皆様のご判断の機会または自由を制約し、事実上、株主の皆様当社株式の売却を強要するおそれがあると判断される場合
- (vi) 大規模買付者の提案する当社株式の買付条件(買付対価の種類および金額、当該金額の算定根拠、その他の条件の具体的内容、違法性の有無、実現可能性等を含みますがこれに限りません。)が当社の企業価値に照らして著しく不十分または不適切であると判断される場合
- (vii) 大規模買付者による支配権獲得により、株主の皆様はもとより、顧客、従業員、地域社会その他の利害関係者との関係を破壊する等によって、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判断される場合
- (viii) 大規模買付者による買付後の経営方針等が不十分または不相当であるため、当社事業の成長性・安定性が阻害され、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上に重大な支障をきたすおそれがあると判断される場合

② 大規模買付者が大規模買付ルールを遵守しない場合

大規模買付者により、大規模買付ルールが遵守されなかった場合には、具体的な買付方法の如何にかかわらず、当社取締役会は、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を守ることを目的として、新株予約権の無償割当等、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により、大規模買付行為に対抗する場合があります。なお、大規模買付ルールを遵守したか否かを判断するにあたっては、大規模買付者側の事情も合理的な範囲で十分勘案し、少なくとも本必要情報の一部が提出されないことのみをもつて大規模買付ルールを遵守しないと認定することはしないものとします。

③ 取締役会の決議、および株主総会の開催

当社取締役会は、前記①または②において対抗措置の発動の是非について判断を行う場合は、独立委員会に諮問を行い、その勧告を最大限尊重し、対抗措置の必要性、相当性等を十分検討した上で対抗措置発動または不発動等に関する会社法上の機関としての決議を行うものとします。

具体的にいかなる手段を講じるかについては、その時点で当社取締役会が最も適切と判断したものを選択することとします。当社取締役会が具体的対抗措置の一つとして、例えば新株予約権の無償割当を行う場合の概要は原則として別紙4に記載のとおりですが、実際に新株予約権の無償割当を行う場合には、議決権割合が一定割合以上の特定株主グループに属さないことを新株予約権の行使条件とするなど、対抗措置としての効果を勘案した行使期間およびその他の行使条件を設けることがあります。ただし、この場合、大規模買付者が有する新株予約権の取得の対価として金銭を交付することを想定しておりません。

また、当社取締役会は、独立委員会が対抗措置の発動について勧告を行い、発動の決議について株主の皆様意思を確認するための株主総会(以下、「株主意思確認総会」といいます。)の開催を要請する場合には、株主の皆様本プランによる対抗措置を発動することの可否を十分にご検討いただくための期間(以下、「株主検討期間」といいます。)として最長60日間の期間を設定し、当該株主検討期間中に株主意思確認総会を開催することがあります。

当社取締役会において、株主意思確認総会の開催および基準日の決定を決議した場合、取締役会評価期間はその日をもって終了し、ただちに、株主検討期間へ移行することとします。

株主意思確認総会の開催に際しては、当社取締役会は、大規模買付者が提供した必要情報、必要情報に対する当社取締役会の意見、当社取締役会の代替案その他当社取締役会が適切と判断する事項を記載した書面を、株主の皆様に対し、株主総会招集通知とともに送付し、適時・適切にその旨を開示いたします。

株主意思確認総会において対抗措置の発動または不発動について決議された場合、当社取締役会は、当該株主総会の決議に従うものとします。当該株主総会が対抗措置を発動することを否決する決議をした場合には、当社取締役会は対抗措置を発動いたしません。

また、株主意思確認総会の終結をもって株主検討期間は終了することとし、当該株主総会の結果は、決議後適時・適切に開示いたします。

④大規模買付行為待機期間

株主検討期間を設けない場合は、前記(4)①「大規模買付者による意向表明書の当社への事前提出」に記載の意向表明書が当社取締役会に提出された日から取締役会評価期間終了までを、また株主検討期間を設ける場合には取締役会評価期間と株主検討期間をあわせた期間終了までを大規模買付行為待機期間とします。そして大規模買付行為待機期間においては、大規模買付行為は実施できないものとします。従って、大規模買付行為は、大規模買付行為待機期間の経過後にのみ開始できるものとします。

⑤対抗措置発動の停止等について

前記③において、当社取締役会または株主総会において具体的対抗措置を講ずることを決議した後、当該大規模買付者が大規模買付行為の撤回または変更を行った場合など、対抗措置の発動が適切でないと当社取締役会が判断した場合には、独立委員会の意見または勧告を十分に尊重した上で、対抗措置の発動の停止または変更を行うことがあります。

対抗措置として、例えば新株予約権を無償割当する場合において、権利の割当を受けるべき株主が確定した後に、大規模買付者が大規模買付行為の撤回または変更を行うなど対抗措置の発動が適切でないと当社取締役会が判断した場合には、独立委員会の勧告を最大限尊重した上で、当該新株予約権の効力発生日の前日までの間は、新株予約権の無償割当を中止することとし、また新株予約権の無償割当後においては、行使期間開始日の前日までの間は、当社による当該新株予約権の無償取得(当社が新株予約権を無償で取得することにより、株主の皆様の新株予約権は消滅します。)等の方法により対抗措置発動の停止等を行うことができるものとします。

このような対抗措置の発動の停止等を行う場合は、独立委員会が必要と認める事項とともに、法令および当社が上場する金融商品取引所の上場規則等に従い、当該決定について適時・適切に開示します。

4. 本プランの適用開始、有効期間、継続および廃止

本プランは、本株主総会での承認をもって同日より発効することとし、有効期限は2022年6月に開催される当社第65期定時株主総会終結の時までとします。

また、本プランは、本株主総会により継続が承認された後であっても、①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、②当社取締役会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。また、本プランの有効期間中であっても、当社取締役会は、企業価値ひいては株主共同の利益の向上の観点から随時見直しを行い、当社株主総会の承認可決を得て本プランの変更を行うことがあります。このように、当社取締役会が本プランについて継続、変更、廃止等の決定を行った場合には、その内容につきまして速やかに開示します。

なお、当社取締役会は、本プランの有効期間中であっても、本プランに関する法令、金融商品取引所の規則等の新設または改廃が行われ、係る新設または改廃を反映するのが適切である場合、誤字脱字等の理由により字句の修正を行うことが適切である場合等、株主の皆様にご利益を与えない場合には、必要に応じて独立委員会の賛同を得た上で、本プランを修正または変更する場合があります。

補足説明

本プランの内容は、前記のとおりですが、(1)本プランによる株主の皆様にご与える影響等、および(2)本プランの合理性についてはそれぞれ以下のとおりです。

(1) 本プランが株主・投資家に与える影響等

① 大規模買付ルールが株主・投資家に与える影響等

大規模買付ルールは、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、現に当社の経営を担っている当社取締役会の意見を提供し、株主の皆様が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います。これにより株主の皆様は、十分な情報および提案のもとで、大規模買付行為に応じるか否かについて適切な判断をすることが可能となり、そのことが当社の企業価値ひいては株主共同の利益の保護につながるものと考えます。従いまして、大規模買付ルールの設定は、株主・投資家の皆様が適切な判断を行う上での前提となるものであり、株主・投資家の皆様の利益に資するものであると考えております。

なお、前記3.(5)に記載のとおり、大規模買付者が大規模買付ルールを遵守するか否かにより大規模買付行為に対する当社の対応策が異なりますので、株主・投資家の皆様におかれましては、大規模買付者の動向にご注意ください。

② 対抗措置発動時に株主・投資家の皆様にご与える影響

当社取締役会は、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を守ることを目的として、前記3.(5)「大規模買付行為がなされた場合の対応策」に記載した対抗措置をとることがありますが、当社取締役会が具体的な対抗措置をとることを決定した場合には、当該決定について法令および当社が上場する金融商品取引所の上場規則等に従い、適時・適切に開示します。

対抗措置の発動時には、当該対抗措置の仕組み上、株主の皆様(大規模買付ルールを遵守しない大規模買付者および会社に回復し難い損害をもたらすなど当社株主全体の利益を損なうと認められるような大規模買付行為を行う大規模買付者を除きます。)が、法的権利または経済的側面において格別の損失を被るような事態は想定しておりません。対抗措置として、例えば新株予約権の無償割当を行う場合は、新株予約権の割当期日において株主名簿へ記録されている株主の皆様は、対価を払い込みすることなく、その保有する株式数に応じて、新株予約権が割り当てられます。また、当社が、当該新株予約権の取得の手續きをとることを決定した場合は、株主の皆様(大規模買付ルールを遵守しない大規模買付者および会社に回復し難い損害をもたらすなど当社株主全体の利益を損なうと認められるような大規模買付行為を行う大規模買付者を除きます。)は、当社による当該新株予約権の取得の対価として当社株式を受領するため、法的権利または経済的側面において格別の不利益は発生しません。

なお、当社取締役会が当該新株予約権の割当の中止または割当を行った新株予約権の無償取得(当社が新株予約権を無償で取得することにより、株主の皆様の新株予約権は消滅します。)を行う場合には、当社株式の1株当たりの価値の希釈化が生じることを前提にして売買等を行った株主または投資家の皆様は、株価の変動により相応の損害を被る可能性があります。

(2) 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、当社の企業価値ひいて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)

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また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継続されていること

本プランは、前記3.(1)「本プラン継続の目的」に記載のとおり、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継続したものです。

③ 株主意思を重視するものであること

本プランは、本株主総会での株主の皆様のご承認により発効することとしており、本株主総会にて本プランについて株主の皆様のご意見を伺う予定であることから、その継続について株主の皆様のご意向が反映されることとなっております。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としてあります。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しております。

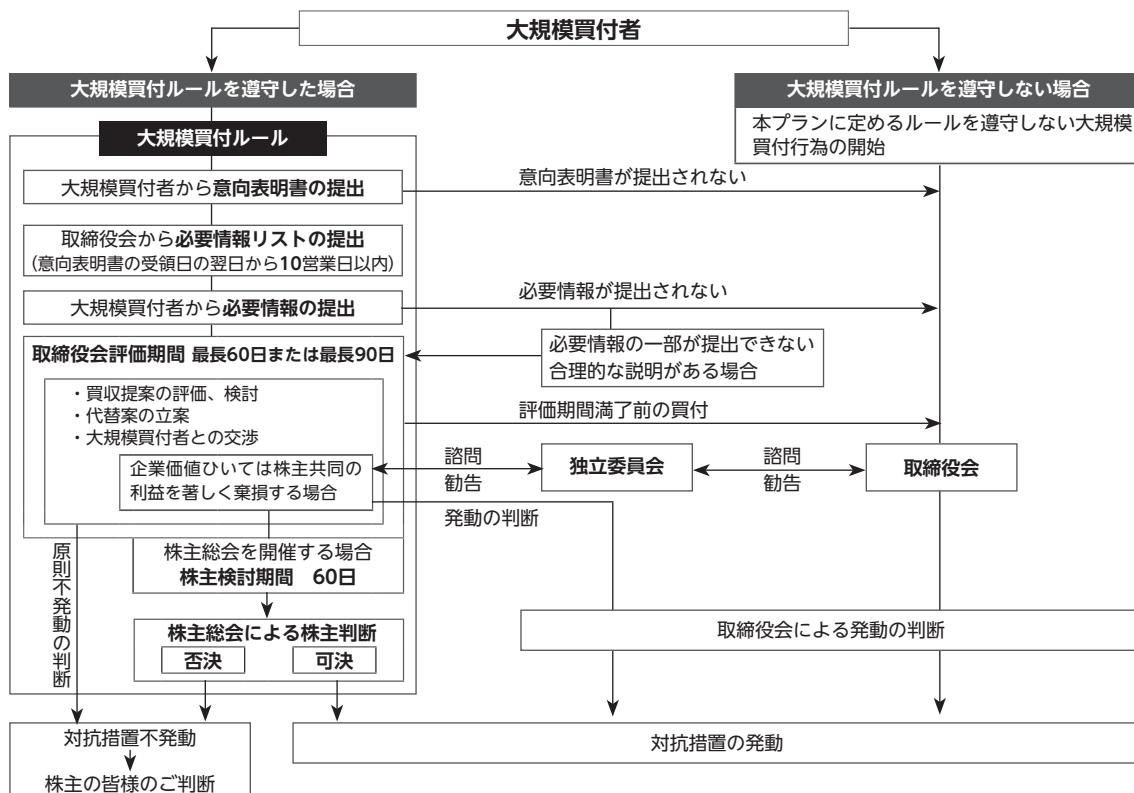
⑦ デッドハンド型やスローハンド型の買収防衛策ではないこと

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。

以上

本プランの概要 大規模買付開始時のフロー

(別紙1)



(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。詳細につきましては、本文をご覧ください。

以上

独立委員会規程の概要

(別紙2)

1. 独立委員会は取締役会の決議により設置される。
2. 独立委員会の委員は3名以上とし、公正で中立的な判断を可能とするため、当社の業務執行を行う経営陣から独立している社外取締役、社外監査役ならびに社外有識者(経営経験豊富な企業経営者、官庁出身者、投資銀行業務に精通する者、弁護士、公認会計士、会社法等を主たる研究対象とする学識経験者、またはこれらに準ずる者)の中から、取締役会が選任する。
3. 独立委員会の委員の任期は、本プランの有効期限までとする。ただし、社外取締役および社外監査役である委員の任期は、その社外役員としての任期が本プランの有効期限より以前に到来する場合は、社外役員の任期と同じとする。
なお、当社取締役会または株主総会において本プランの廃止を決定する旨の決議をした場合、委員の任期は本プランの廃止と同時に終了する。
4. 独立委員会は、取締役会から諮問のある事項について、原則としてその決定の内容を、その理由および根拠を付して取締役会に対して勧告する。なお、独立委員会の各委員は、こうした決定にあたっては、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するか否かの観点からこれを行うこととする。
5. 独立委員会は、必要に応じて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)等から、当社の費用負担による助言を得ることができる。
6. 独立委員会決議は、委員の過半数が出席し、その過半数をもってこれを行う。

以上

独立委員会委員の候補者および略歴

(別紙3)

氏名	略歴
さかもと まさもと 坂本正元 (1941年1月1日生) 社外取締役 独立役員	1964年 4月 富士ゼロックス株式会社入社 1988年 1月 同社取締役中部営業事業部長 1992年 1月 同社常務取締役 1993年 1月 同社代表取締役専務 1996年 1月 同社代表取締役副社長 1998年 1月 同社代表取締役社長 2002年 6月 同社相談役 2006年 6月 当社社外取締役(現任)
せきのぶお 関誠夫 (1944年9月21日生) 社外取締役 独立役員	1970年 4月 千代田化工建設株式会社入社 1992年 4月 米国千代田インターナショナル・コーポレーション副社長 1997年 6月 千代田化工建設株式会社取締役 1998年 6月 同社常務取締役 2000年 8月 同社代表取締役専務 2001年 4月 同社代表取締役社長 2007年 4月 同社取締役会長 2009年 4月 同社相談役 2014年 6月 当社社外取締役(現任)
つつみのただす 堤殷 (1945年1月25日生) 社外取締役 独立役員	1968年 4月 東洋水産株式会社入社 1989年 6月 同社取締役 1993年 6月 同社常務取締役 1999年 4月 同社代表取締役専務 2003年 6月 同社代表取締役社長 2012年 6月 同社代表取締役会長(現任) 2014年 6月 当社社外取締役(現任)
まえだのひとし 前田仁 (1950年2月1日生) 社外取締役 独立役員	1973年 4月 麒麟麦酒株式会社(現 キリンホールディングス株式会社)入社 2004年 3月 同社執行役員酒類営業本部マーケティング部長 2004年 9月 同社執行役員酒類営業本部企画部長 2006年 3月 同社執行役員国内酒類カンパニー戦略企画部長 2007年 3月 同社常務執行役員 2007年 3月 メルシャン株式会社代表取締役専務執行役員 2009年 3月 キリンビバレッジ株式会社代表取締役社長 2014年 6月 当社社外取締役(現任)

氏名		略歴
マッケンジー ドナルド クラグストン Mackenzie Donald Clugston (1950年6月19日生) 社外取締役 独立役員	1982年 6月 2000年 8月 2003年 8月 2004年 8月 2009年 8月 2012年 11月 2016年 6月	カナダ外務省入省 同在大阪カナダ総領事館総領事 同在日本カナダ大使館公使(経済・商務) 同在日本カナダ大使館首席公使・副館長 同駐インドネシアカナダ大使 同駐日本カナダ大使 当社社外取締役(現任)
みやけ みねさぶろう 三宅 峰三郎 (1952年7月22日生) 社外取締役 独立役員	1976年 4月 1996年 9月 2002年 7月 2003年 2月 2010年 2月 2011年 2月 2017年 2月 2018年 6月	キューピー株式会社入社 同社横浜支店長 同社家庭用営業本部長 同社取締役 同社常務取締役 同社代表取締役社長 株式会社中島董商店取締役 キューピー株式会社相談役 株式会社中島董商店取締役会長(現任) 当社社外取締役(現任)
やざわ けんいち 矢澤 健一 (1948年10月2日生) 社外監査役 独立役員	1967年 4月 2000年 6月 2004年 6月 2005年 6月 2007年 4月 2008年 4月 2011年 6月 2012年 6月 2013年 6月	株式会社第四銀行入行 同行取締役総合企画部長 同行常務取締役 同行代表取締役常務 同行代表取締役常務営業本部長 同行代表取締役専務 同行代表取締役副頭取 第四ジェーシービーカード株式会社代表取締役社長 第四ディーシーカード株式会社代表取締役社長 当社社外監査役(現任)
ゆはら たかお 湯原 隆男 (1946年6月7日生) 社外監査役 独立役員	1969年 4月 1971年 5月 2003年 6月 2007年 12月 2008年 6月 2011年 5月 2014年 6月	日本化学工業株式会社入社 ソニー株式会社入社 同社執行役常務 兼 グループCFO(最高財務責任者) 株式会社ゼンショー(現 株式会社ゼンショーホールディングス)常務執行役員 同社取締役 同社常務取締役 兼 CFO(最高財務責任者) 当社社外監査役(現任)

新株予約権無償割当の概要

(別紙4)

1. 新株予約権無償割当の対象となる株主およびその割当方法

当社取締役会で定める一定の日(以下、「割当期日」といいます。)における最終の株主名簿に記録された株主に対し、その所有する当社普通株式(ただし、当社の所有する当社普通株式を除く。)1株につき1個の割合で新たに払込みをさせないで新株予約権を割当てる。

2. 新株予約権の目的となる株式の種類および数

新株予約権の目的となる株式の種類は当社普通株式とし、新株予約権1個当たりの目的となる株式の数は1株とする。ただし、当社が株式分割又は株式併合を行う場合は、所要の調整を行うものとする。

3. 株主に割当てる新株予約権の総数

当社取締役会が定める割当期日における当社発行可能株式総数から当社普通株式の発行済株式の総数(当社の所有する当社普通株式を除く。)を減じた株式数を上限とする。当社取締役会は、複数回にわたり新株予約権の割当を行うことがある。

4. 各新株予約権の行使に際して出資される財産およびその価額

各新株予約権の行使に際して出資される財産は金銭とし、その価額は1円以上で当社取締役会が定める額とする。なお、当社取締役会が新株予約権を取得することを決定した場合には、行使価額相当の金額を払い込むことなく、当社による新株予約権の取得の対価として、株主に新株を交付することがある。

5. 新株予約権の譲渡制限

新株予約権の譲渡による当該新株予約権の取得については、当社取締役会の承認を要する。

6. 新株予約権の行使条件

議決権割合が20%以上の特定株主グループに属する者(ただし、あらかじめ取締役会が同意した者を除く。)でないこと等を行使の条件として定める。詳細については、当社取締役会において別途定めるものとする。ただし、新株予約権の行使が認められない者が有する新株予約権の取得の対価として金銭を交付することを想定していない。

7. 新株予約権の行使期間等

新株予約権の割当がその効力を生ずる日、行使期間、取得条項その他必要な事項については、当社取締役会が別途定めるものとする。なお、取得条項については、前記6.の行使条件のため新株予約権の行使が認められない者以外の者が有する新株予約権を当社が取得し、新株予約権1個につき当社取締役会が別途定める株数の当社普通株式を交付することができる旨や、当社が新株予約権に当社株式を交付することなく無償にて新株予約権を取得する旨の条項を定めることがある。

以上

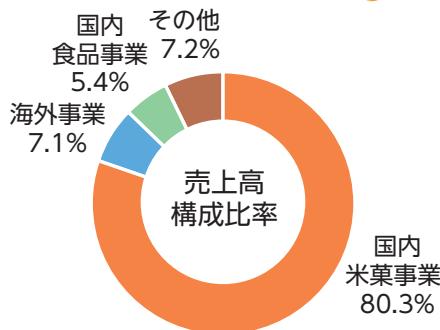
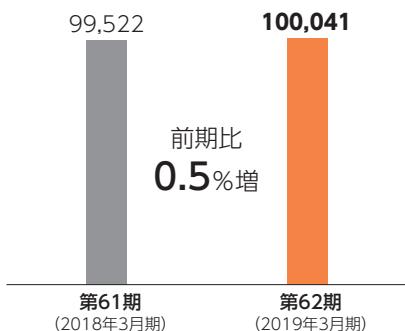
事業報告 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)

ご参考 | 連結業績ハイライト

(単位:百万円)

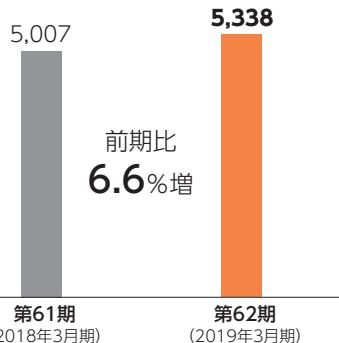
売上高

1,000億41百万円



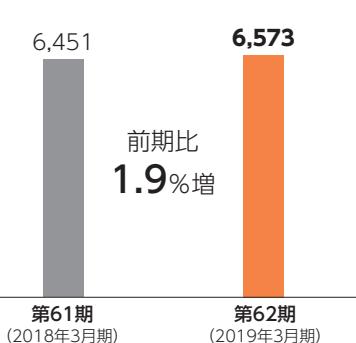
営業利益

53億38百万円



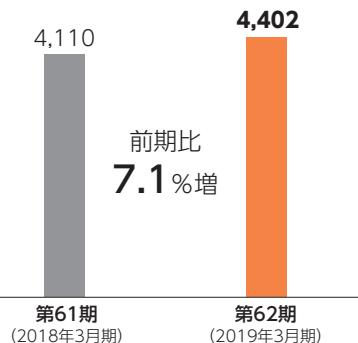
経常利益

65億73百万円



親会社株主に帰属する当期純利益

44億2百万円



1. 企業集団の現況／当事業年度の事業の状況

■ 事業の経過および成果

当連結会計年度におけるわが国経済は、企業収益に足踏みの兆しが見られるものの依然として高水準であり、その波及効果の中で個人消費は堅調に推移するなど、緩やかな回復基調が続いています。一方で、通商問題の深刻化や海外経済の動向と不確実性が及ぼす影響が懸念される状況にあります。

食品業界は、底堅い需要に支えられているものの、国内における人材確保難や、あらゆるコストの高騰が恒常化してきており、厳しい収益環境が続いています。

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

2023年度までの中期経営計画期間においては、海外事業および国内食品事業を中心とした「事業領域の拡大」と、国内米菓事業のブランド集約、ポートフォリオ強化および製造原価改善を中心とした「コスト・収益構造の転換」、そして、それらの取り組みを支える「経営基盤の強化」の3つを戦略の柱としております。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”へと進化するべく、2023年度までの長期視点での構造改革を実行し、スピードを上げて持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでまいります。

中期経営計画の初年度である2018年度は、「ブランドを軸とした需要創造、生産・販売部門一体となった原価低減」、「北米事業の生産基盤構築と成長戦略の推進」、「クロスボーダー取引拡大に向けた基盤整備とアジア現地市場開拓の継続」、「Better For You食品等新事業への経営資源投入」を重点施策として取り組みました。

国内米菓事業については、中長期視点からのブランド育成に取り組んでおります。各ブランドの成長ポテンシャルに応じて経営資源を配分するとともに、効率性の観点から製品アイテム数を削減、適正化し、定番商品の販売活動に注力することで工場稼働率の安定化を図り、収益性の向上に努めました。

原材料価格の上昇に対しては、一部製品において、内容量の見直しなどの対策を講じております。また、トレンドや季節に合わせた味の展開、購買層や米菓食シーンの拡大を図る目的から、食べやすさ等の利便性を高めた商品の発売を通じて需要喚起を図るとともに、近年の家飲み需要の拡大に伴うつまみ系商品の拡充や素材にこだわった商品等の発売を通じて新商品の育成に取り組みました。

プロモーション強化の観点では、「亀田の柿の種」を料理や調味料として楽しんでいただくためのツールとして「FURIKAKIX（フリカキックス）」の販売や、SNSの活用、eコマース専用商品の発売などに取り組みました。

これらの取り組みの結果、主力ブランドの売上高は「つまみ種」、「うす焼」、「ソフトサラダ」、「ぼたぼた焼」、「技のこだ割り」、「揚一



【ご参考】 数字で見る亀田製菓グループ

日本市場でのシェア



グループ会社



海外売上高比率



番]、「堅ぶつ」、「ハイハイ」が前期実績を上回った一方で、継続的な製品アイテム数の抑制や、前期のメディア露出の反動、期間限定コラボレーション商品の減少等により、「亀田の柿の種」、「ハッピーターン」、「亀田のまがりせんべい」、「手塩屋」は前期実績を下回る結果となりました。

海外事業については、米国連結子会社であるMary's Gone Crackers, Inc.において、今後の事業拡大に備え、かねてよりすすめてきた生産機能の新工場への移転集約が2018年7月に完了しております。また、THAI KAMEDA CO., LTD.において、2018年8月よりPepsiCo向けOEM供給を開始するとともに、2019年2月からはLYLY KAMEDA CO., LTD. (カンボジア)を加えた2社体制で商品供給を行っております。一方で、主力市場である北米において競合企業の攻勢による競争激化の影響もあり、売上高は前期実績を下回りました。

国内食品事業については、長期保存食の買替需要サイクルが裏期に入中、相次ぐ自然災害の発生に伴う食糧備蓄需要の高まりに加え、新商品アイテムの投入や販路拡大に取り組んだ結果、売上高は前期実績を上回りました。また、「Better For You」の観点からお客様価値を提供する商品に関し、新しい提案にも着手しました。

2019年2月には、大豆以外のアレルギー特定原材料等を使用しない工場を保有し、健康と美味しさを両立する玄米パンやベジタリアンミート等のグルテンフリー食品を手掛ける株式会社マ

イセンおよびその子会社である株式会社マイセンファインフードを子会社化することで、国内食品事業の拡大に向けた基盤づくりをすすめています。

以上の結果、売上高は100,041百万円(前期比0.5%増)となりました。

利益については、原材料価格や物流費が上昇する一方で、キャッシュフロー重視の観点から、棚卸資産の抑制に取り組んだことにより、一時的に生産効率が低下しましたが、主力ブランドの販売強化策により工場稼働率が向上した結果、収益は安定軌道に回復しています。加えて、棚卸資産の抑制によるトータルコストの削減効果、海外事業においては、米国連結子会社の新工場統合効果が発現しております。

これらの取り組みの結果、営業利益は5,338百万円(前期比6.6%増)となりました。

また、持分法適用関連会社であるTH FOODS, INC.において今後の事業展開を見据え現地企業を買収した結果、持分法による投資利益が前期より減少したものの、経常利益は6,573百万円(前期比1.9%増)となりました。更には、米国連結子会社の工場統合に伴う一時的な費用等が発生した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は4,402百万円(前期比7.1%増)となりました。

主力ブランド数



BRANDS

従業員数



EMPLOYEES

女性比率



WOMEN



【ご参考】 事業別概況

● 国内米菓事業

売上高構成比率
80.3%

売上高 **80,323**百万円 (0.7%増 ↗)

営業利益 **5,800**百万円 (1.8%増 ↗)

営業利益率 **7.2%**

前期比



- 当期の概況 ● 効率性の観点から製品アイテム数の絞込みを行った結果、主力ブランドの一部は減収となりましたが、定番商品の販売強化により、売上高は前期比増収となりました。
- 営業利益においては、原材料価格や物流費が上昇しましたが、製品アイテム数の絞込みと定番商品の販売強化により工場稼働率を高めたことに加え、キャッシュフロー重視の観点から棚卸資産の抑制等に取り組んだ結果、前期比増益となりました。

● 海外事業

売上高構成比率
7.1%

売上高 **7,120**百万円 (4.4%減 ↘)

営業利益 **△1,211**百万円 (－)

前期比



※「海外事業」は、海外子会社に加え、国内の輸出入取引を含んでおります。

- 当期の概況 ● 北米市場においては、Mary's Gone Crackers, Inc.が新工場への生産機能統合により、製造原価の低減はすすみましたが、市場拡大による競争の激化と工場移転による機会損失の影響を受け、前期比減収増益となりました。
- アジア市場においては、クロスボーダー取引(BtoB)強化に向け、タイに加えカンボジアに新たな生産拠点を設立、中国では国内販売の拡大に向けて「ハイハイ」を発売した結果、前期比増収減益となりました。

●国内食品事業

売上高構成比率
5.4%



植物性乳酸菌
「K-1」



植物性乳酸菌
「K-2」

	前期比
売上高	5,409百万円 (8.2%増 ↗)
営業利益	490百万円 (15.5%増 ↗)
営業利益率	9.1%

※「国内食品事業」の主な内容は、長期保存食や植物性乳酸菌などです。

- 当期の概況
- 長期保存食の買換需要サイクルは低調な時期であったものの、相次いだ自然災害に伴う防災意識の高まりにより、前期比増収増益となりました。
 - 主食米販売からは撤退したものの、植物性乳酸菌の販売は好調に推移しました。一方で、Better For You 食品のテスト販売を通じて新たな提案に取り組みました。

●その他

売上高構成比率
7.2%



	前期比
売上高	7,187百万円 (2.1%減 ↘)
営業利益	259百万円 (43.9%減 ↘)
営業利益率	3.6%

※「その他」の主な内容は、貨物輸送などです。

- 当期の概況
- 亀田製菓グループ外の菓子・食品の共配拡大の取り組みに遅れが生じ減収となりました。
 - 営業利益においては、燃料費およびドライバー不足等の影響を受け、前期比減益となりました。

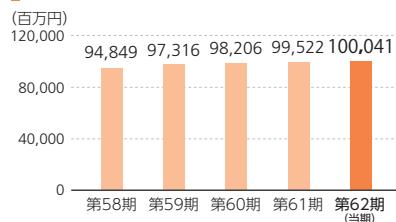
1. 企業集団の現況

財産及び損益の状況

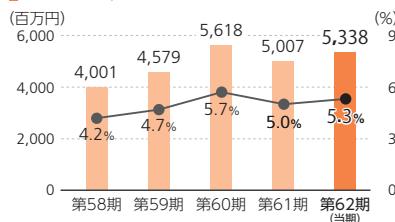
		第58期 (2015年3月期)	第59期 (2016年3月期)	第60期 (2017年3月期)	第61期 (2018年3月期)	第62期 (2019年3月期)
売上高	(百万円)	94,849	97,316	98,206	99,522	100,041
営業利益	(百万円)	4,001	4,579	5,618	5,007	5,338
売上高営業利益率	(%)	4.2	4.7	5.7	5.0	5.3
経常利益	(百万円)	5,127	6,108	7,122	6,451	6,573
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	3,317	3,953	2,702	4,110	4,402
1株当たり当期純利益	(円)	157.32	187.51	128.17	194.95	208.78
総資産	(百万円)	67,167	72,597	72,606	77,052	83,251
純資産	(百万円)	43,000	43,451	44,319	48,005	52,056
1株当たり純資産	(円)	2,011.81	2,046.26	2,092.11	2,267.58	2,418.97
自己資本比率	(%)	63.2	59.4	60.8	62.0	61.3
自己資本当期純利益率 (ROE)	(%)	8.3	9.2	6.2	8.9	8.9
総資産経常利益率 (ROA)	(%)	7.7	8.7	9.8	8.6	8.2
EBITDA ^(注)	(百万円)	8,535	9,216	10,341	9,153	9,403
EBITDAマージン	(%)	9.0	9.5	10.5	9.2	9.4

(注) EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額

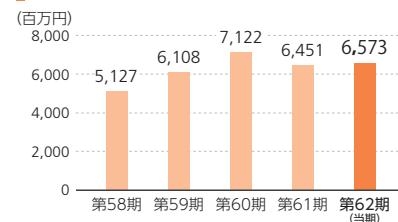
売上高



営業利益 ● 売上高営業利益率



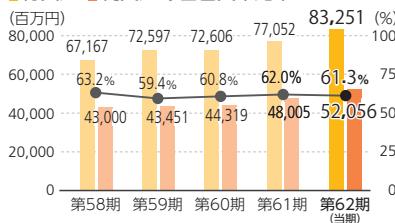
経常利益



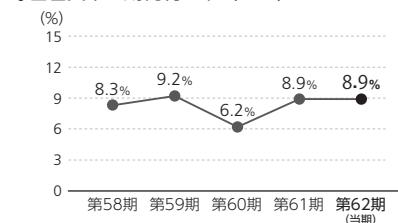
親会社株主に帰属する当期純利益



総資産 ● 純資産 ● 自己資本比率



自己資本当期純利益率 (ROE)





社会貢献活動 (CSR活動) への取り組み

多様な働き方を支援する取り組み

● 男性の育児参加支援

→ 2018年10月より「ハイハイン休暇」を導入しました。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。



● 女性活躍の支援

→ 「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。



● 仕事と家庭の両立支援

→ 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。

● フレキシブルな働き方を支援

→ 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。

地域貢献に関する取り組み

● アルビレックス新潟

→ 1996年からプロサッカークラブ「アルビレックス新潟」の活動を支援しております。両社共同で子どもたちをホームゲームに招待する活動を実施しています。



● 産学連携の推進

→ 新潟大学と包括連携協定を締結し、医学系分野の寄附講座や農学系分野での共同研究に加え、植物性乳酸菌等に関する共同研究を推進しています。

環境に関する取り組み

● プラスチックトレーを削減

→ 2019年3月より、「通のえだ豆」「通の焼き海老」の品質改良を行うとともに、プラスチックトレーを削減しパッケージのスリム化を図りました。この改良によって、年間で75トン以上の包装材料の削減を見込んでいます。



改良前

改良後

● モーダルシフトを推進

→ 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。



1. 企業集団の現況

対処すべき課題

当グループは長期ビジョン「グローバル・フード・カンパニー」の実現を通じた持続的な成長を目指し、2018年5月に2023年度までの中期経営計画を策定し、そ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 からだによいものを選び、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、スピードをあ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」の追求 Changing gears 2023

	2017年度実績		2018年度実績		2020年度計画		2023年度計画		CAGR (2017 VS 2023)	
	(百万)	(%)	(百万)	(%)	(百万)	(%)	(百万)	(%)	(%)	(%)
連結売上高	99,522		100,041		113,000		130,000		4.6	
営業利益	5,007		5,338		9,000		13,000		17.2	
営業利益率		5.0		5.3		8.0		10.0		
EBITDA	9,153		9,403		14,400		19,200			
EBITDAマージン		9.2		9.4		12.7		14.8		
ROE		8.9		8.9		11.5		12.0		
海外売上高比率*		25.3		26.5		29.2		31.4		

* 特分法適用会社を含む総事業規模ベース



2023年度までの中期経営計画期間では、海外事業および国内食品事業を中心とした「事業領域の拡大」と、国内米菓事業のブランド集約、ポートフォリオ強化および製造原価改善を中心とした「コスト・収益構造の転換」、そしてそれらの取り組みを支える「経営基盤の強化」の3つを戦略の柱としております。中期経営計画の骨子は以下のとおりであります。

中期経営計画の骨子

本中期経営計画では以下の3つの視点を戦略の柱に据え各種施策を推進してまいります。

コスト・収益構造の転換

生産改革

- 米菓製造工程の抜本的見直し (AI活用等の技術革新を含む)
- 包装工程等の無人化、省人化

商品ポートフォリオ再構築

- 選択と集中による成長ブランドの強化と育成
- 商品絞込みによる生産・販売の効率化

営業改革

- 企画機能、エリアマーケティング機能の強化
- EC市場の強化、SNS活用によるブランド活性化

事業領域の拡大

国内食品事業

食品事業の本格展開



非常食領域の拡大



アレルギー対応食品領域の拡大



海外事業

クロスボーダービジネスの拡大



米国版Better For You市場の拡大



経営基盤の強化

ESGへの取り組み強化

E：環境

環境に配慮したエコパッケージの展開
フードロスの低減



S：社会

海外新興国経済への貢献



(カンボジア・インド・ベトナムでの雇用創出)

G：ガバナンス

透明性の高いガバナンス

過半数が社外取締役
多様性を確保(女性・外国人)

グローバルガバナンスの強化

- グローバルガバナンス体制の強化、グローバル人材育成の加速

- コーポレートラボによるイノベーション創出力の向上と、技術応用の加速

2019年度の取り組み

- 国内米菓事業：主力ブランドの継続的な成長と新商品の育成、中長期を見据えた原価水準の引き下げ
- 海外事業：北米ビジネスの立て直しと販路拡大、クロスボーダービジネスの拡大と基盤確立
- 国内食品事業：非常食領域の拡大とアレルギー対応食品の立ち上げ、食品事業の本格展開

1. 企業集団の現況

設備投資及び資金調達状況

設備投資の状況

当連結会計年度中の設備投資の内訳は、次のとおりであります。

設備投資額(百万円)	第61期	第62期	増減	
	(2018年3月期)	(2019年3月期)	増減額	増減率
	7,466	7,452	△14	△0.2%

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・撤去又は滅失はありません。

資金調達の状況

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

主要な借入先の状況 (2019年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社第四銀行	2,965百万円
株式会社みずほ銀行	4,763百万円
株式会社三菱UFJ銀行	2,622百万円

従業員の状況 (2019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
3,197(1,376)名	△231(+5)名

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

当社の従業員の状況

	従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
男性	963(279)名	△35(+11)名	44.5歳	21.6年
女性	524(337)名	△20(△10)名	43.3歳	22.7年
合計	1,487(616)名	△55(+1)名	44.1歳	21.9年

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

主要な事業内容 (2019年3月31日現在)

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

● 菓子の製造販売事業

(主要部門)

菓子の製造販売/貨物運送、倉庫



主要な事業所等 (2019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) 東京(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) 2019年4月1日付で東京支店は首都圏支店に名称を変更しております。

重要な子会社の状況 (2019年3月31日現在)

会社名	所在地	資本金	当社の議決権比率	主要な事業内容
アジカル株式会社	新潟県新潟市江南区	200百万円	100.0%	菓子の製造販売
とよす株式会社	大阪府池田市	73百万円	89.4%	菓子の製造販売
株式会社日新製菓	栃木県宇都宮市	100百万円	99.0%	菓子の製造販売
青島亀田食品有限公司	中国 山東省	12,500千米ドル	100.0%	菓子の製造販売
KAMEDA USA, INC.	米国 ネバダ州	3,000千米ドル	100.0%	菓子の製造販売
THAI KAMEDA CO., LTD.	タイ国 サムットプラカーン県	309,540千THB	100.0%	菓子の製造販売
Mary's Gone Crackers, Inc.	米国 ネバダ州	40千米ドル	100.0%	菓子の製造販売
LYLY KAMEDA CO., LTD.	カンボジア王国プノンペン市	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%	食料品の製造販売
株式会社マイセン	福井県鯖江市	10百万円	90.0%	農産物の生産、加工販売
株式会社マイセンファインフード	福井県鯖江市	50百万円	90.0% (90.0%)	食料品の製造販売
新潟輸送株式会社	新潟県新潟市江南区	200百万円	100.0%	貨物運送、倉庫
亀田トランスポート株式会社	新潟県新潟市江南区	90百万円	100.0% (100.0%)	貨物運送
株式会社エヌ.エイ.エス	新潟県阿賀野市	190百万円	55.7% (55.7%)	自動車の販売、修理

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

2. Mary's Gone Crackers, Inc.は2019年1月に当社の出資比率が95.7%から100.0%となりました。

3. 当社は、2018年6月にLYLY KAMEDA CO., LTD.を設立し連結子会社化いたしました。

4. 当社は、2019年2月に株式会社マイセンおよび株式会社マイセンファインフードを連結子会社化いたしました。

他の会社の株式その他の持分または新株予約権等の取得または処分の状況

- 当社は、2019年1月にMary's Gone Crackers, Inc.の株式を追加取得し、完全子会社といたしました。
- 当社は、2019年2月に株式会社マイセンの株式の90%を取得いたしました。これに伴い、同社およびその子会社である株式会社マイセンファインフードを連結子会社化いたしました。

2. 会社の現況

株式の状況 (2019年3月31日現在)

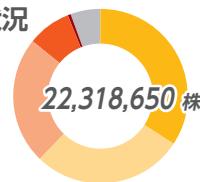
発行可能株式総数	59,251,000株
発行済株式の総数	22,318,650株
株主数	10,154名
	(前期末比1,166名減少)

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	1,948千株	9.24%
株式会社第四銀行	1,039千株	4.92%
日本スタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	772千株	3.66%
株式会社みずほ銀行	762千株	3.61%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	638千株	3.02%
亀田製菓従業員持株会	509千株	2.41%
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%
第四リース株式会社	325千株	1.54%

(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	7,637千株	34.2%
個人・その他	6,270千株	28.0%
金融機関	5,237千株	23.4%
外国法人・外国人	1,835千株	8.2%
証券会社	103千株	0.4%
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	151名	1.4%
個人・その他	9,801名	96.5%
金融機関	41名	0.4%
外国法人・外国人	132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 (2019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、安定的かつ継続的な金融取引関係の維持、従業員退職金支給の安定化など政策的な目的により株式を保有することとしております。

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ガバナンス体制強化を促し、企業の中長期的な価値向上と持続的成長につながるものと考え、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、投資先企業の状況や当該企業との取引関係等を踏まえた上で、議案に対する賛否を判断いたします。

2. 会社の現況

当社のコーポレート・ガバナンスの状況等 (2019年3月31日現在)

■ 基本的な考え方

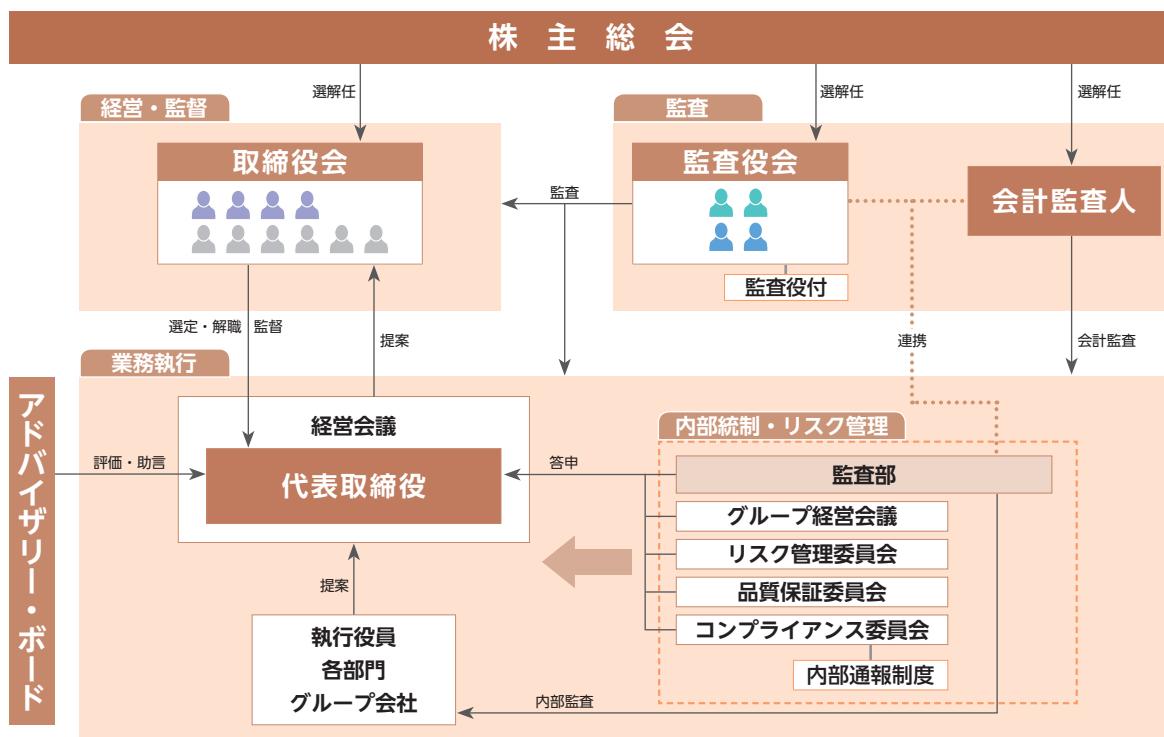
当社におけるコーポレート・ガバナンスとは、企業理念にもとづき、創業以来一貫して志向してきた企業経営のあるべき姿(当社を取巻くすべての関係者との良好な関係を築き、社会の要請に応えることで事業の持続的発展と企業価値の向上を目指すこと)の実現のために、経営の透明性・公平性・計画性・迅速性を確保し、業務執行と監督が有機的に結びついて適時的確に機能させるための仕組みです。

※企業理念は、本招集ご通知の1ページに掲載しております。

ご参考

体制図

社内取締役 社外取締役 社内監査役 社外監査役



■ 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、問題発生時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、グループ経営会議にて進捗状況を確認し、当社取締役会へ定期的に報告しています。
- ③ 当社は、グループ会社全体の職務の執行が効率的に行われるよう、グループ全体でのIT技術の活用を図ります。

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

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

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

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

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

当社は、監査役職務を補助するため、使用人を配置しています。

11. 監査役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。

(注) 2019年1月18日開催の取締役会の決議により、内容の一部（4-②、7-②）を改定しております。これは、組織変更に伴う会議体の見直しを踏まえたものであります。

■ 業務の適正を確保するための体制の運用状況

1. コンプライアンス体制

- ① 当社および国内子会社において「亀田製菓グループ行動規範」を制定し、役職員に「コンプライアンスガイドブック」を配付し、コンプライアンス意識の高い行動につなげるよう、周知・徹底を図っております。
- ② 国外子会社においては現地語に翻訳した「亀田製菓グループ行動規範」を配布し、コンプライアンス意識の周知・徹底を図っております。
- ③ 「亀田製菓グループ行動規範」を役職員にとってより身近なものにするため『7つのキーワード』を設定し、職場での掲示や唱和により、コンプライアンス意識の浸透を図っております。
- ④ コンプライアンス委員会は当事業年度に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。
- ⑤ 法令違反・不正行為等の未然防止・早期発見を目的として、外部の法律事務所を通報・相談窓口として内部通報制度「もしもしほっと」を設置し、「コンプライアンスガイドブック」により従業員へ周知しております。通報・相談に関しては、直ちに当社の代表取締役社長COOに報告され、関連部署が責任を持って事実確認など調査を実施し、亀田製菓グループコンプライアンス委員会へ報告を行うとともに、調査結果にもとづき、代表取締役社長COOまたは担当取締役が必要な措置を決定しております。
また、「亀田製菓グループ公益通報者保護規程」により通報者が不利益な扱いを受けない旨を規定しております。

2. リスク管理体制

- ① リスク管理への対応については当社のリスク管理委員会が中心となって行っており、当事業年度は4回開催いたしました。「亀田製菓グループリスク管理規程」にもとづき、当社およびグループ各社の事業活動を継続するに当たって、経営に対し重大な影響を及ぼすと想定されるリスクの予見と未然防止策の検討を行うとともに、外部専門家を講師とする「危機管理セミナー」を開催し、役職員の危機対応への意識向上にも努めております。また、万一、係るリスクが現実のものとして顕在化した場合には、直ちに危機対策本部を設置し、「危機管理マニュアル」に定められた手順に沿って迅速に適切な対応と情報開示を行うこととしております。
- ② 品質リスク管理については、「亀田製菓グループ品質保証管理規程」にもとづき、品質保証委員会が中心となって品質保証体制の強化を推進しております。当事業年度は同委員会を4回開催し、品質保証上の基本政策の審議や、品質安全確保の上での課題提起および改善対応の効果検証などを行っております。さらに、グループ各社における品質保証体制の強化を目的に、グループ品質保証担当者会議を開催しております。当事業年度は同会議を3回開催し、グループ各社の課題の把握とその対応策の検討を行っております。また、亀田製菓グループとして食品安全管理体制構築のための取り組みとして、グループ内の各工場において「FSSC22000」（食品安全マネジメントシステムの国際規格）の取得を推進しております。
- ③ 情報セキュリティリスクについては、情報の適切な保存・管理に向けた「文書保存規程」「個人情報保護管理規則」「亀田製菓グループ情報管理規程」「亀田製菓グループ情報システム規程」など各種規程を整備しております。また、情報管理に関する啓発活動を実施する等、不適切な情報管理および機密情報流出の未然防止に向けた取り組みを行っております。

3. 子会社の経営管理

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

4. 取締役の職務執行

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

5. 監査役の職務執行

- ① 監査役は、取締役会の他、常勤監査役においては経営会議、品質保証・リスク管理・コンプライアンス各委員会等の重要な会議体に出席し、内部統制システムの整備・運用状況を確認しております。
- ② 監査役は、内部監査部門および会計監査人等と定期的に情報・意見を交換する場を設ける他、合同での往査を行う等により、実効的な三様監査を実施しております。
当事業年度においては、内部監査部門と9回、会計監査人と11回の情報交換ならびに会計監査人と合同での往査を4回実施しました。
また、監査役は、代表取締役との意見交換会も定期的を実施し、往査での気付き事項や経営課題全般について討議しており、当事業年度においては、3回実施しました。
- ③ 監査役会の直轄下に、監査役の職務を補助する専任のスタッフを1名配置し、取締役からの独立性を確保しております。

6. 内部監査体制

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

会社役員の様況 (2019年3月31日現在)



- | | | | | |
|---------------|------------|---------|----|---------------------------|
| ① 代表取締役会長 CEO | 田 中 通 泰 | ⑧ 取締役 | 社外 | 前 田 仁 |
| ② 代表取締役社長 COO | 佐 藤 勇 | ⑨ 取締役 | 社外 | Mackenzie Donald Clugston |
| ③ 取締役 | 古 泉 直 子 | ⑩ 取締役 | 社外 | 三 宅 峰 三 郎 |
| ④ 取締役 | 小 林 章 | ⑪ 常勤監査役 | | 近 藤 三 千 哉 |
| ⑤ 取締役 | 社外 坂 本 正 元 | ⑫ 常勤監査役 | | 荒 木 徹 |
| ⑥ 取締役 | 社外 関 誠 夫 | ⑬ 監査役 | 社外 | 矢 澤 健 一 |
| ⑦ 取締役 | 社外 堤 殷 | ⑭ 監査役 | 社外 | 湯 原 隆 男 |

取締役および監査役の状況

会社における地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役会長 CEO	田 中 通 泰	
代表取締役社長 COO	佐 藤 勇	
取締役	古 泉 直 子	グループ会社・ダイバーシティ担当
取締役	小 林 章	管理本部長
取締役	社外 坂 本 正 元	
取締役	社外 関 誠 夫	帝人株式会社社外取締役 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 前 田 仁	
取締役	社外 Mackenzie Donald Clugston	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
取締役	社外 三 宅 峰 三 郎	富士製薬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
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	荒 木 徹	とよす株式会社*監査役 株式会社日新製菓*監査役
監査役	社外 矢 澤 健 一	株式会社福田組社外取締役
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監査役

- (注) 1. 当社は、取締役坂本正元氏、取締役関誠夫氏、取締役堤殷氏、取締役前田仁氏、取締役Mackenzie Donald Clugston氏、取締役三宅峰三郎氏、監査役矢澤健一氏、監査役湯原隆男氏の8氏を東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
2. 常勤監査役近藤三千哉氏は、金融機関勤務および事業法人のCFO(最高財務責任者)を経験し、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
3. 常勤監査役荒木徹氏は、長年当社の経理業務に携わり、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。
4. 監査役矢澤健一氏は、金融機関において長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
5. 監査役湯原隆男氏は、上場企業のCFO(最高財務責任者)を経験しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
6. 監査役の兼職先に*の記載がある会社は当社の連結子会社であります。

2. 会社の現況

なお、当社では、取締役会による経営監督と業務執行機能の役割分担を明確にし、迅速な意思決定を図るため、執行役員制度を導入しております。2019年3月31日現在の執行役員は次のとおりです。

役名	氏名	担当
常務執行役員	小林 清 二	営業担当
執行役員	藤崎 哲 也	海外事業本部北米統括兼Mary's Gone Crackers, Inc.社長CEO
執行役員	古澤 紳 一	商品本部長
執行役員	五十嵐 典 明	管理本部関連事業部長
執行役員	田辺 真 理	管理本部副本部長兼THAI KAMEDA CO., LTD.社長
執行役員	大澤 敏 志	海外事業本部長兼アジア統括
執行役員	五十嵐 晃	生産本部長
執行役員	塚本 肯 志	営業本部長
執行役員	古泉 明 男	商品本部商品開発部長
執行役員	斎藤 修	営業本部営業企画部長
執行役員	上村 徹	管理本部経理部長
執行役員	西山 徹	購買部長
執行役員	高木 政 紀	管理本部総務部長

(注) 2019年4月1日付で、次のとおり執行役員の担当変更を行っております。

(氏名)	(異動後)	(異動前)
斎藤 修	営業本部中部支店長	営業本部営業企画部長

ご参考

執行役員の選任方針と手続き (2019年3月31日現在)

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

【執行役員の選任基準】

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

【執行役員の解任基準】

執行役員については、上記選任基準を欠くこととなった場合には解任いたします。

取締役および監査役の報酬等の総額

		支給人数(名)	報酬(百万円)	賞与(百万円)	支給総額(百万円)
取締役	社外取締役を除く	4	109	69	178
	社外取締役	6	69	-	69
	計	10	178	69	247
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		14	236	69	305

- (注) 1. 当事業年度末現在の取締役は10名(うち社外取締役6名)、監査役4名(うち社外監査役2名)であります。
2. 2010年6月23日開催の第53期定時株主総会において、取締役の報酬額は月額22百万円以内、監査役の報酬額は月額6百万円以内と決まっております。
3. 上記の賞与は、2018年度の業績等を勘案したものであり、2018年度末時点の社外取締役を除く取締役4名に対し、本株主総会の第3号議案「取締役賞与支給の件」の承認を得ることにより支払う予定の額であります。

ご参考

取締役および監査役の報酬等の決定に係る方針と手続き

社外取締役を除く取締役の報酬については、基本報酬と各期の業績にもとづき決定される賞与により構成しております。

基本報酬については、業界あるいは同規模の他企業の水準を勘案の上、株主総会にその総額の上限を上程し、決定された範囲内で各取締役の職位にもとづき設定しております。また、賞与については、当期の連結営業利益および連結自己資本当期純利益率（ROE）などにもとづいた一定の算式を参考に、その総額を毎期株主総会に上程する仕組みとしております。

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、現金報酬と自社株報酬の割合

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

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

2. 会社の現況

■ 社外役員に関する事項

重要な兼職の状況および当社と当該兼職先との関係

地位	氏名	重要な兼職の状況	重要な兼職先と当社との関係
取締役	関 誠 夫	帝人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。
		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。
		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。
	Mackenzie Donald Clugston	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。
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。	
	株式会社オートバックスセブン社外取締役	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。
		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。
	湯 原 隆 男	長谷川香料株式会社社外監査役	重要な取引その他の関係はありません。

責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役・各社外監査役は、会社法第427条第1項の規定にもとづき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

なお、当該契約にもとづく損害賠償責任の限度額は、法令が定める額としております。

当事業年度における社外役員の主な活動状況

地位	氏名	取締役会 および 監査役会 出席回数	主な活動内容
取締役	坂本正元	取締役会 12回/12回 ^{注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、現場を重視した考え方から発言を行うなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
	関誠夫	取締役会 12回/12回 ^{注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・提言を行っております。
	堤殷	取締役会 12回/12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・提言を行っております。
	前田仁	取締役会 12回/12回 ^{注1}	食品企業経営者として、特にマーケティングに関する豊富な経験と高い見識にもとづき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
	Mackenzie Donald Clugston	取締役会 12回/12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・提言を行っております。
	三宅峰三郎	取締役会 10回/10回 ^{注2}	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・提言を行っております。
監査役	矢澤健一	取締役会 12回/12回 ^{注1} 監査役会 13回/13回	長年にわたる金融機関経営者としての専門的な見識と豊富な経験にもとづき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っております。また、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。
	湯原隆男	取締役会 12回/12回 ^{注1} 監査役会 13回/13回	上場企業のCFO(最高財務責任者)として培ってきた豊富な経験と高い見識にもとづき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っております。また、監査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1回行っております。

2. 取締役三宅峰三郎氏は、2018年6月14日開催の第61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10回であります。

ご参考

取締役および監査役について (2019年3月31日現在)

取締役候補者の指名方針と手続き

当社の取締役会は、活発な審議と迅速な意思決定ができるよう上限を12名とし、過半数を独立性の高い社外取締役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

【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っていること

(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いたします。

- 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

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

【監査役候補者の指名基準】

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

【常勤監査役】

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

【社外監査役】

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

(監査役の解任方針)

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。

取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合の考え方

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。

取締役・監査役に対するトレーニングの方針

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。

取締役会

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

取締役会のバランス、多様性、規模に関する考え方

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

また、社外取締役においては、原則として、多様な視点、豊富な経験、高い見識と専門性をもった独立性のある多種多様な業界の経営者または経営経験者で構成されることが必要であると考えております。これにより、社外取締役による高度なモニタリングモデルが期待でき、グローバル化等のリスクの高まりに対し、健全に牽制する経営体制の構築ができると考えております。

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

取締役会の経営陣に対する委任の範囲とその概要

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

取締役会の関連当事者取引に対する手続きとその枠組み

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

2018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。

監査役会

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

監査役、監査役会と社外取締役との連携に関する考え方

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

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

当社においては、監査役会活動状況を取締役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。

ご参考

独立社外役員について (2019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。

独立社外取締役が過半数必要と考える取り組み方針

グローバル化等のリスクの高まりに対し健全に牽制する経営体制の構築・企業価値向上のための成長戦略に対する健全なリスクテイクの後押し・社外取締役による高度なモニタリングモデルの実現を図るため、当社は自主判断により、取締役会について取締役の過半数を独立性の高い社外取締役で構成することを基本スタンスとしております。

また、社外取締役には、当社の目指すべき姿に掲げる「製菓業から食品業」への事業領域拡大の実現に向け、グローバルな観点で豊富な経験と高い見識を有すること、独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言ができる資質を有することなどを求め、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上への寄与を期待いたします。

社外取締役においては、原則として、多様な視点、豊富な経験、高い見識と専門性をもった独立性のある多種多様な業界の経営者または経営経験者等で構成されることが必要であると考えており、現在取締役10名中6名を社外取締役で構成しております。

また、社外取締役は、原則として食品業などの企業経営経験者を主とした構成としており、現在は外国籍の元外交官が加わるなど、多様性の確保に努めております。

独立社外取締役のみの会合を設置しない理由

当社は、次の理由から「独立社外者のみを構成員とする会合」を設置しないことといたします。

- 「独立社外者のみを構成員とする会合」は、取締役のうち社外取締役の人数が少なく、当該意見が反映されづらい環境を是正するために有効と考えますが、当社は社外取締役を6名選任しており、社外取締役が発言しやすく、当該意見が反映されやすい環境にあると考えます。
- 社外取締役はそれぞれ卓越した知見を有しており、それを個々に発揮することが求められていますが、「独立社外者のみを構成員とする会合」を設置することにより、ある種の共通認識が形成され、当該認識に対する反対意見を述べづらくするなど、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。

会計監査人の状況

■ 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

■ 報酬等の額

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

- (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並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

該当事項はありません。

■ 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

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

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

会社の支配に関する基本方針

1. 当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針

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

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

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

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

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

① 中期経営計画による企業価値向上への取り組み

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

② コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み

当社は、グローバル化等に伴うリスクの高まりに対し健全に牽制する経営体制の構築・社外取締役による高度なモニタリングモデルの実現を図るため、自主判断により、取締役会について取締役の過半数を独立性の高い社外取締役で構成するとともに、経営監督と執行機能の役割分担を明確にし、業務執行の迅速化を図るために、執行役員制度を導入しております。さらに、監査役会設置会社として、監査役の機能を有効に活用しながら経営に対する監査・監視機能の強化を図っております。また、社外の有識者によるアドバイザリー・ボードを定期的に開催し、事業戦略やグループ経営全般に対して、代表取締役は評価・助言を受けております。

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

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

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

2. 会社の現況

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

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

本プランの有効期限は2019年6月21日に開催される当社第62期定時株主総会終結の時までとなっております。有効期限満了にあたり、本定時株主総会において、本プランの基本内容を維持したまま継続することを株主の皆様にお諮りすることとしております。

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。
(<https://www.kamedaseika.co.jp/>)

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

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

① 買収防衛策に関する指針の要件を完全に充足していること

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

② 株主共同の利益の確保・向上の目的をもって導入されていること

本プランは、当社株式に対する大規模買付行為がなされた際に、当該大規模買付行為に応じるべきか否かを株主の皆様が判断し、あるいは当社取締役会が代替案を提示するために必要な情報や時間を確保し、または株主の皆様のために買付者等と交渉を行うこと等を可能とすることにより、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させるといふ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、2016年6月17日開催の当社第59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。

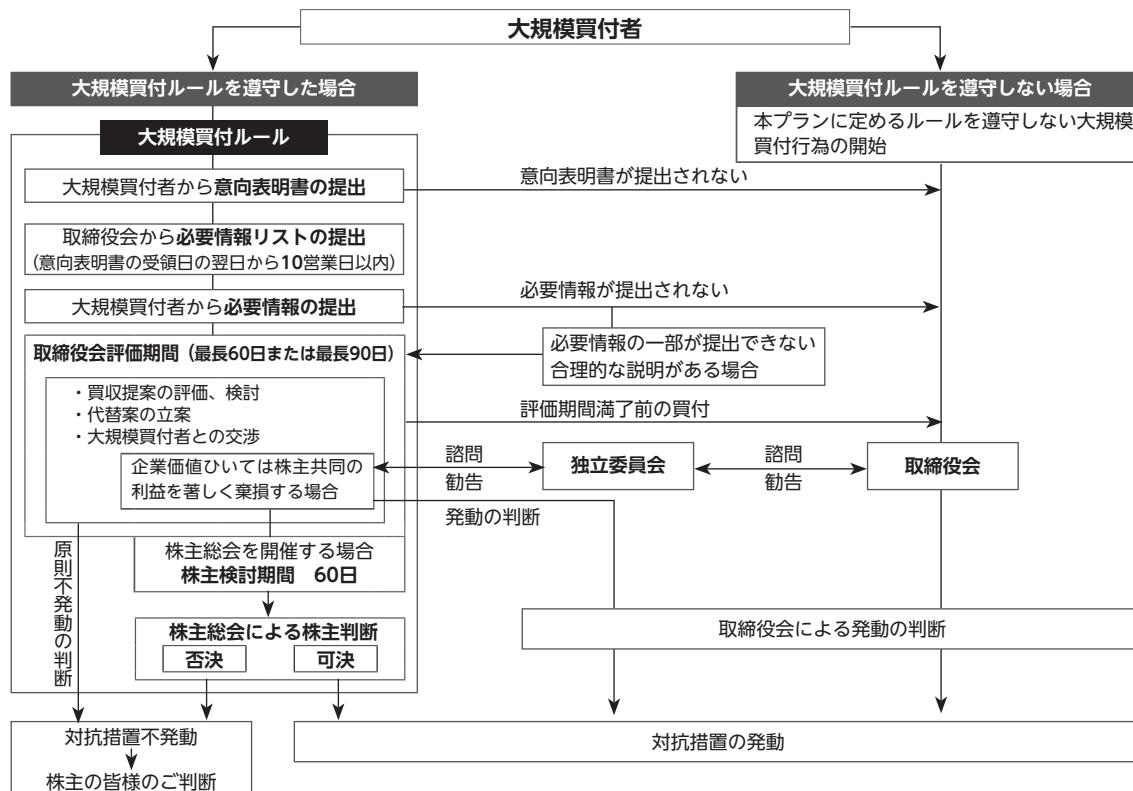
⑥ 独立した外部専門家の意見の取得

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62期 (2019年3月31日現在)	科 目	第62期 (2019年3月31日現在)
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	23,482	流動負債	24,760
現金及び預金	4,333	支払手形及び買掛金	3,900
受取手形及び売掛金	12,789	電子記録債務	2,485
商品及び製品	1,807	短期借入金	7,696
仕掛品	623	リース債務	314
原材料及び貯蔵品	3,254	未払法人税等	1,218
その他	684	賞与引当金	1,398
貸倒引当金	△10	役員賞与引当金	102
固定資産	59,769	販売促進引当金	682
有形固定資産	43,415	資産除去債務	84
建物及び構築物	14,542	その他	6,876
機械装置及び運搬具	16,571	固定負債	6,434
土地	7,199	長期借入金	3,994
リース資産	2,065	リース債務	1,083
建設仮勘定	2,141	繰延税金負債	621
その他	894	退職給付に係る負債	446
無形固定資産	3,754	資産除去債務	170
のれん	741	役員退職慰労引当金	53
リース資産	19	その他	64
顧客関係資産	845	負債合計	31,194
商標資産	687	(純資産の部)	
技術資産	426	株主資本	48,683
その他	1,034	資本金	1,946
投資その他の資産	12,599	資本剰余金	170
投資有価証券	9,837	利益剰余金	48,465
繰延税金資産	820	自己株式	△1,898
退職給付に係る資産	1,327	その他の包括利益累計額	2,318
その他	659	その他有価証券評価差額金	813
貸倒引当金	△45	繰延ヘッジ損益	△0
資産合計	83,251	為替換算調整勘定	1,533
		退職給付に係る調整累計額	△27
		非支配株主持分	1,054
		純資産合計	52,056
		負債純資産合計	83,251

連結損益計算書

（単位：百万円）

科 目	第62期 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	
売上高		100,041
売上原価		57,251
売上総利益		42,790
販売費及び一般管理費		37,451
営業利益		5,338
営業外収益		
受取利息	7	
受取配当金	42	
持分法による投資利益	1,177	
その他	202	
		1,430
営業外費用		
支払利息	131	
コミットメントフィー	19	
その他	43	
		194
経常利益		6,573
特別利益		
投資有価証券売却益	220	
固定資産売却益	47	
受取和解金	209	
		477
特別損失		
固定資産処分損	213	
減損損失	187	
リース解約損	65	
工場閉鎖損失	193	
		659
税金等調整前当期純利益		6,391
法人税、住民税及び事業税	1,926	
法人税等調整額	80	
当期純利益		4,383
非支配株主に帰属する当期純損失(△)		△18
親会社株主に帰属する当期純利益		4,402

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

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	第62期 (2019年3月31日現在)	科 目	第62期 (2019年3月31日現在)
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	15,275	流動負債	21,114
現金及び預金	1,125	支払手形	5
売掛金	9,053	電子記録債務	2,115
商品及び製品	1,135	買掛金	2,937
仕掛品	527	短期借入金	7,050
原材料及び貯蔵品	2,453	1年内返済予定の長期借入金	1,400
前払費用	105	リース債務	56
その他	877	未払金	2,771
貸倒引当金	△2	未払費用	409
固定資産	45,824	未払法人税等	806
有形固定資産	29,826	預り金	166
建物	9,804	賞与引当金	1,000
構築物	508	役員賞与引当金	60
機械及び装置	12,206	販売促進引当金	592
車両運搬具	25	資産除去債務	27
工具、器具及び備品	697	その他	1,715
土地	4,983	固定負債	2,896
リース資産	171	長期借入金	2,400
建設仮勘定	1,429	リース債務	137
無形固定資産	839	関係会社事業損失引当金	283
特許権	15	資産除去債務	58
商標権	26	その他	18
ソフトウェア	774	負債合計	24,011
リース資産	10	(純資産の部)	
その他	13	株主資本	36,264
投資その他の資産	15,159	資本金	1,946
投資有価証券	2,276	資本剰余金	486
関係会社株式	7,812	資本準備金	486
出資金	3	利益剰余金	35,730
関係会社出資金	1,208	その他利益剰余金	35,730
関係会社長期貸付金	2,474	別途積立金	20,400
長期前払費用	27	繰越利益剰余金	15,330
前払年金費用	1,270	自己株式	△1,898
繰延税金資産	356	評価・換算差額等	824
その他	358	その他有価証券評価差額金	824
貸倒引当金	△629	繰延ヘッジ損益	0
資産合計	61,099	純資産合計	37,088
		負債純資産合計	61,099

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第62期 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	
売上高		74,509
売上原価		39,821
売上総利益		34,687
販売費及び一般管理費		30,647
営業利益		4,040
営業外収益		
受取利息	24	
受取配当金	1,041	
賃貸料	155	
その他	119	
		1,340
営業外費用		
支払利息	17	
賃貸費用	72	
貸倒引当金繰入額	584	
その他	39	
		713
経常利益		4,667
特別利益		
投資有価証券売却益	220	
受取和解金	209	
		429
特別損失		
固定資産処分損	196	
減損損失	187	
関係会社株式評価損	892	
関係会社事業損失引当金繰入額	191	
リース解約損	65	
		1,532
税引前当期純利益		3,565
法人税、住民税及び事業税	1,204	
法人税等調整額	172	
当期純利益		2,187

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

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2019年5月16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

指定有限責任社員 公認会計士 白井 正 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 安藤 武 ㊞
業務執行社員

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2018年4月1日から2019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。

連結計算書類に対する経営者の責任

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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

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すべ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。

強調事項

会計上の見積りの変更と区別することが困難な会計方針の変更に記載されているとおり、会社及び一部の連結子会社は、有形固定資産（リース資産を除く）の減価償却方法について、従来、主として定率法を採用していたが、当連結会計年度より定額法に変更している。

当該事項は当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

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

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2019年5月16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

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 白井 正 ㊞

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 安藤 武 ㊞

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2018年4月1日から2019年3月31日までの第62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について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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及びその附属明細書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及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

強調事項

会計上の見積りの変更と区別することが困難な会計方針の変更に記載されているとおり、会社は、有形固定資産（リース資産を除く）の減価償却方法について、従来、主として定率法を採用していたが、当事業年度より定額法に変更している。

当該事項は当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

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、2018年4月1日から2019年3月31日までの第62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. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

- (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・運用状況およ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および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査の方針、監査計画等に従い、取締役、内部監査部門その他の従業員等と意思疎通を図り、情報の収集およ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、取締役およ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、本社および主要な事業所において業務およ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任するほか、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およ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に開催し、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およ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およ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項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容および当該決議にもとづき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役および従業員等からその構築およ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、取締役等および会計監査人から当該内部統制の評価およ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号イの基本方針および同号ロ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およ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。

以上の方法にもとづき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、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および連結注記表）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および個別注記表）およ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 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、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または法令も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およ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および結果は相当であると認めます。

(3) 計算書類およ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および結果は相当であると認めます。

2019年5月17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 荒木 徹	Ⓔ
社外監査役 矢澤 健一	Ⓔ
社外監査役 湯原 隆男	Ⓔ

トピックス

●国内米菓事業

「亀田の柿の種」がふりかけに！

当社は「10月10日は亀田の柿の種の日」に、亀田の柿の種からふりかけを作り出すマシン「FURIKAKIX（フリカキックス）」を発売しました。インターネットやSNSにおいて柿の種を用いたふりかけや料理が人気となっています。当社では、「亀田の柿の種」をより一層多くの皆さまに料理や調味料として楽しんでいただくため、「フリカキックス」を開発しました。「フリカキックス」は亀田の柿の種とピーナッツの風味と食感をそのままに、ご飯のお供であるふりかけに激変させます。



「香り」にこだわったうす焼せんべい「焙煎うす焼あっさり塩味」を発売

当社は2019年2月に、「焙煎うす焼あっさり塩味」を発売しました。深煎りした玄米とごまを生地に練り込み、ごま油で味を調えることで奥深い味わいと香りが楽しめる商品となっています。



とよす株式会社 やわらか食感の米菓スイーツ「もちもち」新発売！

とよすでは2018年10月に、お団子のようにやわらかく、たっぷりの蜜をしみ込ませたためれあられ「もちもち」を発売しました。甘い味に仕上げた3種（みたらし・くろみつ・ゆず）とピリッと辛い一味しょうゆ味の4種類の味が楽しめます。



●海外事業

Mary's Gone Crackers, Inc. (以下、MGC社) 「Real Thin Crackers」を発売

MGC社は、事業拡大に備えすすめてきた生産機能の新工場への移転集約を2018年7月に完了しました。健康志向の高まりを背景に北米のBetter For You市場は急成長しており、2018年9月にオーガニック・グルテンフリーをコンセプトとした「Real Thin Crackers」を発売しました。「Real Thin Crackers」は“Bette For You KAMEDA”商品として日本においても「REAL」としてテスト販売を行いました。



LYLY KAMEDA CO., LTD. (以下、LKD社) PepsiCo社へOEM供給を開始

2018年7月に、当社とカンボジアで米菓の製造販売を行うLYLY FOOD INDUSTRY CO., LTD.が共同でLKD社を設立しました。

PepsiCoがオーストラリア国内で販売する「うす焼 (SAKATAブランド他)」を、THAI KAMEDA CO., LTD.が2018年8月からOEM供給していますが、LKD社を加えた2社体制で供給することで、世界的に広がる米菓需要への対応強化を進めています。



●国内食品事業

尾西食品株式会社 長期保存が可能なカスタードクリーム 「くるくるカスタード」を発売

尾西食品は2018年11月に、水を加えて混ぜるだけでできあがる非常食のデザート「くるくるカスタード」を発売しました。5年間の長期保存が可能で、乾パンやパンなどの非常食と食べることで味に変化が生まれるほか、甘味で心が和むなどストレス軽減も期待できます。



“Better For You KAMEDA” 商品を発売

製菓業から食品業へと事業領域の拡大を図るため、“Better For You”にもとづいた商品のテスト販売を行っています。第1弾の「大豆でつくったやさしいおつまみ」シリーズを始め、第2弾「CONGEE (お粥)」、第3弾「REAL (ヘルシークラッカー)」を順次発売しました。



株式会社マイセン (以下、マイセン) を子会社化

当社は、2019年2月にマイセンの株式を90%取得し連結子会社化しました。

マイセンは玄米パンやベジタリアンミートなどのグルテンフリー食品の製造販売に注力し業容を拡大しています。

近年、アレルギー対応を含む健康を意識した食品への支持が高まっており今後、両社の強みを活かした新商品の創出等を通じて、当グループの企業価値向上を目指します。



《ご参考》

株主優待制度

贈呈対象

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

贈呈時期

12月中旬頃

贈呈基準

100～999株



1,000円相当の詰め合わせ

1,000株以上



3,000円相当の詰め合わせ

画像は詰め合わせ製品例です

ご参考

株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みに関する方針

1.基本的な考え方

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

2.IR体制

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

3.対話の方法

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

4.社内へのフィードバック

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

5.インサイダー情報および沈黙期間

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

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

亀田製菓IRサイトのご案内

▶ 企業情報
をクリック



亀田製菓ホームページ
(トップページ)

「IR情報」トップページ

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

株主総会会場のご案内

開催
日時

2019年6月21日(金曜日)
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I.C」より約5分
- 亀田バイパス「鶺ノ子I.C」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
「南部営業所(所用時間約20分)」

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

🚌 送迎バスを利用される方

- 往路: 新潟駅南口送迎バス乗り場
株主総会会場までの送迎バス9:00発 ※送迎バス乗り場にて係員がお待ちしております。
- 復路: 新潟駅南口送迎バス乗り場までの送迎バスの発車時間は、株主総会終了後にご案内いたします。



亀田製菓株式会社

〒950-0198 新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号

電話 025-382-2111(代表)

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



この招集ご通知は、環境に配慮し、ベジタブルインキを使用しています。