

取締役会の構成・運営状況と取締役会を支える仕組み

取締役会に必要なスキルや多様性、規模について

当社の取締役会に必要なスキルや多様性、規模に関する考え方は、下記1)～4)のとおりです。

なお、社外役員の他社役員兼務については、当社以外に上場企業3社以内とすることを原則としています。

- 1) 役員全体(取締役、監査役)でバランスの良い経験・専門性・属性などを有する状態をめざす。
現状不足する経験・専門性については、役員以外での保有も含めて具備に努める。
- 2) 社内取締役は、グループ全体を俯瞰できる執行役員を中心に構成する。
- 3) 社外役員の在任期間は、独立性維持のために10年間を上限と定める一方、食品事業および当社に対する理解度を重視し、現任者の平均在任期間が3年を下回らないように努める。
- 4) 取締役の員数は12名以内とし、社外取締役はうち3分の1以上の人数を維持する。

指名・報酬委員会に関する考え方

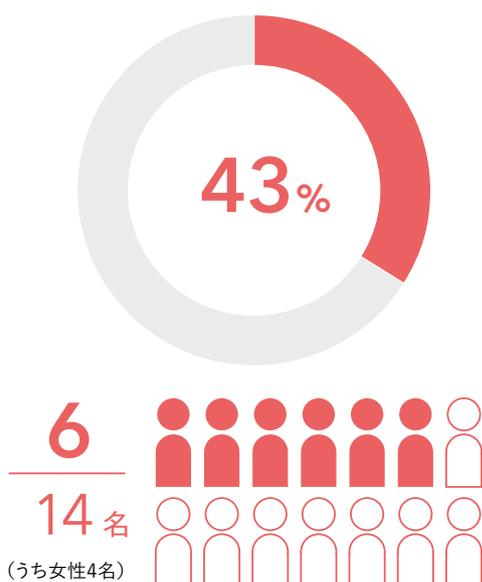
取締役会の諮問機関として、社外取締役が委員長を務め、構成メンバーの過半数を社外役員が占める指名・報酬委員会を設置しており、取締役、監査役および執行役員の選解任や報酬等について審議し、必要に応じて決議を行います。取締役会の構成や取締役等の指名、報酬のあり方などに関する客観性、妥当性、透明性を高め、ひいてはグループの中長期的な成長と企業価値の向上につなげることを目的としています。

取締役・監査役候補者の指名手続

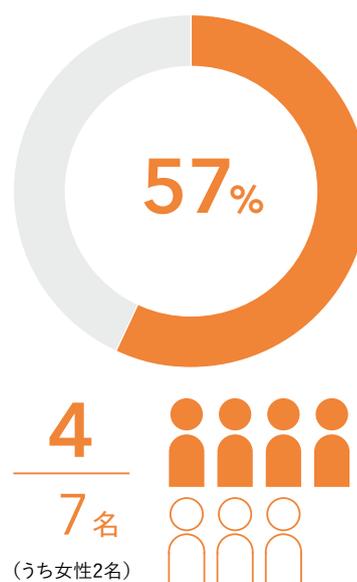
取締役および監査役の各候補者の指名については、指名・報酬委員会に付議した後、取締役会において審議・決定します。なお、監査役候補者については、会社法に基づき、株主総会への選任議案提出に対する監査役会の同意を得ることとします。

取締役会、指名・報酬委員会の構成

取締役会に社外役員が占める割合、人数



指名・報酬委員会に社外役員が占める割合、人数



取締役、監査役および上席以上の役付執行役員のスキルマトリクス

	年齢	役員 在任年数	経験・専門性								
			企業経営 経営戦略	ESGリスク マネジメント	財務・会計	HR	IT デジタル	海外	営業マーケ ティング	生産 研究開発	
取締役	中島 周	62	25	○	○	○		○	○		
	高宮 満	60	-	○						○	○
	佐藤 誠也	62	5							○	
	井上 伸雄	61	12	○	○	○	○			○	
	濱千代 善規	61	5								○
	渡邊 龍太	57	1	○							○
	漆 紫穂子	60	6	○	○		○			○	
	柏木 斉	64	1	○		○	○			○	
監査役	福島 敦子	60	-	○	○		○				
	山形 徳光	62	3							○	○
	小田 秀和	59	-	○	○					○	
	武石 恵美子	62	7		○		○				
役付執行役員	寺脇 一峰	67	4		○						
	熊平 美香	61	2	○	○		○				
	白井 利政	62	-							○	
	藤田 正美	63	-					○			○
	藤原 かおり	47	-						○	○	
	濱崎 伸也	57	-					○	○		

※各人の年齢は、2022年2月25日時点のものを示しています。
 ※各人の経験・専門性は、当社が特に期待するものに丸印(○)を付けています。

社外役員の状況

2022年2月、福島敦子氏を社外取締役に迎えました。ジャーナリストとしての長年の経験、多くの企業トップとの対話を通じた企業経営に関する豊富な知見を有することに加え、当社の経営アドバイザーボードの活動を通じて理念・風土や事業特性を理解していることから、経営全般に対して客観的・中長期的な視点から積極的に意見や指摘をいただけるものと期待しています。

	主な活動内容	重要な兼職の状況	2021年度 出席状況	
社外取締役	漆 紫穂子	人材育成および経営に関する幅広い見識を活かし、取締役会、指名・報酬委員会において、人材育成、サステナビリティ、海外展開、マーケティングを含む経営全般に対し、有意義な意見や指摘を積極的に述べています。	学校法人品川女子学院 理事長 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 社外取締役 東京海上日動火災保険株式会社 社外監査役 株式会社ゆうちょ銀行 社外取締役 行政改革推進会議 構成員	取締役会 11/12回
	柏木 斉	人材・メディア関連等の事業を展開する事業会社の経営経験者として、海外事業の展開も含めて有する豊富な経験と高い見識を活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、事業戦略、人材育成、海外展開、マーケティングを含む経営全般に対し、有意義な意見や指摘を積極的に述べています。	株式会社アシックス 社外取締役 株式会社松屋 社外取締役 株式会社TBSホールディングス 社外取締役	取締役会 9/10回
	福島 敦子	-	国立大学法人島根大学経営協議会 委員 ヒューリック株式会社 社外取締役 名古屋鉄道株式会社 社外取締役 カルビー株式会社 社外取締役 農林水産省林政審議会 委員	-
社外監査役	武石 恵美子	経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、行政分野における経験に加え、人事制度・労働政策に関する幅広い見識から、経営全般に対する意見や指摘を述べています。	法政大学キャリアデザイン学部 教授 東京海上日動火災保険株式会社 社外監査役	取締役会 12/12回 監査役会 13/13回
	寺脇 一峰	経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、法律家としての専門知識および幅広い見識から、経営全般に対する意見や指摘を述べています。	弁護士 株式会社商工組合中央金庫 社外監査役 芝浦機械株式会社 社外取締役 鹿島建設株式会社 社外監査役	取締役会 12/12回 監査役会 13/13回
	熊平 美香	経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、企業変革やリーダーシップ開発についての幅広い見識から、経営全般に対する意見や指摘を述べています。	株式会社エイテックマヒラ 代表取締役 一般財団法人クマヒラセキュリティ財団 代表理事 昭和女子大学ダイバーシティ推進機構キャリアカレッジ 学院長 一般社団法人21世紀学び研究所 代表理事 日銀バルブ株式会社 社外取締役	取締役会 12/12回 監査役会 12/13回

※2022年2月25日時点

取締役会の2021年度活動実績と2022年度の活動方針

2021年度の活動実績

経営上の重要課題(主要なものは以下のとおり)について審議、意見交換を行いました。
 年初に設定した各重要課題について計画通りに審議、意見交換を行ったほか、主要原料の高騰影響の検討と対策など、経営環境の変化に対しタイムリーに審議、意見交換を行っています。

取締役会	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要原料の高騰影響の検討と対策 ● 新型コロナウイルス感染症の拡大による経営環境の変化への対応(市場変化への対応、働き方改革等) ● 海外展開(商品軸の世界戦略の検討、海外ガバナンスの強化) ● サステナビリティ(基本方針の策定、取り組みの進捗報告) ● デジタル戦略(将来構想についての意見交換、取り組みの進捗報告) ● フードテック(取り組みに基づく意見交換) ● ダイバーシティ(人材方針についての意見交換、取り組みの進捗報告) ● その他(国内生産拠点の再編、IT基幹システムの刷新(プロジェクト)など)
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員研修の実施 [テーマ] サステナビリティ(TCFD)、マーケティングDX ● 経営トップと社外役員の1on1ミーティングを実施

2022年度の活動方針

取締役会	意見交換テーマ		状況報告(モニタリング)
	事業推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営環境の変化(原料高騰、市場の変化など)に向き合う戦略の明確化 ● 海外展開の加速(事業戦略、人材・ガバナンス戦略) ● 人口動態・消費動向をもとにした中長期の方向性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場担当制の進捗(各四半期) ● 生産拠点再編の進捗 ● IT基幹システム刷新の進捗 ● リスクマネジメントの取り組み ● 指名・報酬委員会の活動
	サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● 基本方針の推進戦略 ● サステナビリティ目標の進捗 	<p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 合併事業、M&Aのレビューを踏まえた議論 ● 買収防衛策の検討(2023年2月更新期限に向けた存廃の検討)
	基盤となる重要課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材戦略(ダイバーシティ含む) ● DX戦略 	<p>運営面</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 議論活性化のための取り組み(重要議題への時間の優先配分、常勤役員の発言の促進等)
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員研修の実施(経営層の共通認識の醸成&社内の取り組み推進につなげる) [テーマ案] サステナビリティ、人材育成・企業変革 ● 経営トップと社外役員の1on1ミーティングの継続実施 		

※各テーマとも、指標を設定して進捗を管理

役員報酬の考え方、算定方法

▶ 役員(取締役・監査役)、執行役員の報酬についての考え方と手続き

- 取締役、執行役員の報酬は、月額報酬と賞与により構成し、会社業績との連動性を確保し、職責や成果を反映した報酬体系とします。
- 報酬の考え方(制度設計)については、指名・報酬委員会(委員の半数以上が当社が別途定める「独立性基準」を充足する社外役員であり、かつ社外取締役が委員長を務める取締役会の諮問機関)で審議を行うことで、客観性と妥当性、透明性を高めます。
- 取締役の賞与総額および個別の支給額については、取締役会において承認を得ることとします。
- 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。

▶ 算定方法

月額報酬 ● 社内取締役の取締役としての月額報酬は一律とします。ただし、代表権者には別途加算します。
● 執行役員としての月額報酬は、当社の経営環境等を考慮した適切な水準で、役位(社長、専務、常務、上席)に応じて設定します。

賞与 ● 賞与は取締役、執行役員の役位に応じ、連結営業利益、担当領域の利益や中計テーマ[※]などの達成度を指標として金額を算定します。
● 2021-2024年度中期経営計画の各対象年度においては、当社グループの持続的成長を実現する体質づくりのため、年間報酬総額の基準額に占める賞与のウェイトを社長執行役員である取締役は35%、その他の取締役は30%に設定します。また、各取締役ごとに設定する考課指標の項目・配分は、中期経営計画の主旨に沿ったものとします。
● 中期経営計画最終年度の賞与金額は、各取締役ごとにあらかじめ定めた最終年度の考課指標(経済性・社会性・従業員)の達成状況に応じて最大30%増減できるものとします。

※中期経営計画の達成に向けて各取締役が取り組むテーマ

社内取締役の報酬の構成および評価基準



▶ 賞与の構成

2021-2024年度中期経営計画の各対象年度においては、賞与支給額の算定のための考課指標および配分率を、中期経営計画で掲げる経営指標と整合させるため、下記のとおりとしています。

会長、社長、市場統括以外		市場統括		
連結営業利益 (50%)	各取締役の中計テーマ (50%)	連結営業利益 (30%)	担当領域の営業利益 (30%)	各取締役の中計テーマ (40%)

各社内取締役の賞与支給額は、役位別の賞与基準額(定額)に、各考課指標の達成率および配分率を乗じた額の合計額となります。

なお、各社内取締役に共通の考課指標である連結営業利益の実績は27,972百万円(期初計画は26,400百万円)です。また、中計テーマの考課では、50~150%の幅で評価を行っています。

取締役会は、個別の賞与支給額について、指名・報酬委員会がその算定基準に照らして公正かつ透明性をもって審議したうえで承認していることから、役員報酬等の額およびその算定方法の決定方針に沿うものであると判断しています。

2021年度の役員報酬額

	区分	支給人数(名)	月額報酬(百万円)	賞与(百万円)	支給総額(百万円)
取締役	社内取締役	10	178	81	259
	社外取締役	3	34	—	34
	計	13	212	81	293
監査役	社内監査役	2	42	—	42
	社外監査役	3	30	—	30
	計	5	73	—	73
合計		18	285	81	366

※取締役の報酬は、月額報酬および賞与について、それぞれの総額および個別の支給額(月額報酬は役位別の定額)を取締役会で決定しています。なお、報酬限度額は、2021年2月25日開催の第108回定時株主総会において、賞与を含めて年額5億円以内(うち、社外取締役分は年額8千万円以内)と決議しています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は9名(うち、社外取締役は3名)です。
※監査役報酬は、監査役協議により個別の月額報酬額を決定しています。なお、報酬限度額は、1994年2月25日開催の第81回定時株主総会において、月額8百万円以内と決議しています。当該株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。
※上記の月額報酬には、第108回定時株主総会の時をもって退任した取締役4名への支給分を含んでいます。
※上記の賞与は、2021年度末時点の社外取締役を除く取締役6名を対象に、2021年度の業績などを勘案し、指名・報酬委員会での審議を経たうえで取締役会で決定したものです。各取締役の賞与基準額(役位別の定額)の合計額に対する取締役賞与支給総額の割合は、107.5%です。
※上記の支給総額のほか、使用人兼務取締役の使用人分給と相当額(賞与を含む)は15百万円です。

経営アドバイザーボード

代表取締役 社長執行役員の諮問機関として設置しています。ボードミーティング(定例会を年2回予定し、必要があれば随時開催)には、社外委員と当社の代表取締役 社長執行役員に加え、議題に応じて担当取締役などが参加しています。当社グループの健全性、公平性、透明性を維持、向上させるための助言・提言を受け、意思決定に反映させています。

定例会 2021年の主な内容	
4月	意見交換テーマ ▶ 海外展開について ▶ フードテックについて
10月	意見交換テーマ ▶ 多様性への取り組みと今後 ▶ ブランドの価値向上について

経営アドバイザーボード 社外委員(就任順)

翁 百合
株式会社日本総合研究所 理事長
株式会社ブリヂストン 社外取締役
丸紅株式会社 社外取締役

小林 いずみ
ANAホールディングス株式会社 社外取締役
三井物産株式会社 社外取締役
株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役
オムロン株式会社 社外取締役

松田 千恵子
東京都立大学大学院 経営学研究科専攻長 教授
東京都立大学 経済経営学部 教授
キリンホールディングス株式会社 社外取締役
株式会社IHI 社外取締役

ハロルド・ジョージ・メイ
アース製薬株式会社 社外取締役
株式会社コロプラ 社外取締役
パナソニック株式会社 社外取締役

鎌田 由美子
株式会社ONE・GLOCAL 代表取締役社長
太陽ホールディングス株式会社 社外取締役
株式会社みちのく銀行 社外取締役
2022年4月現在

取締役および監査役

指・報 指名・報酬委員会委員

取締役



中島 周 なかしま あまね

取締役会長 指・報
取締役会議長、コンプライアンス
および ブランド担当



高宮 満 たかみや みつる

代表取締役 指・報
社長執行役員
海外担当



佐藤 誠也 さとう せいや

取締役
専務執行役員
市販用市場統括



井上 伸雄 いのうえ のぶお

取締役 常務執行役員 指・報
コーポレート担当(中期経営計画推進、
グループガバナンス、リスクマネジメント
および サステナビリティ担当含む)



濱千代 善規 はまちよ よしのり

取締役 上席執行役員
研究開発、ファインケミカル、知的財産
および 食と健康推進プロジェクト担当
兼 研究開発本部長



渡邊 龍太 わたなべ りょうた

取締役 上席執行役員
生産・品質担当



漆 紫穂子 うreshi しほこ

社外取締役 指・報



柏木 斉 かしわぎ ひとし

社外取締役 指・報(委員長)



福島 敦子 ふくしま あつこ

社外取締役 指・報

監査役



山形 徳光 やまがた のりみつ

常勤監査役



小田 秀和 おだ ひでかず

常勤監査役



武石 恵美子 たけい しづみこ

社外監査役



寺脇 一峰 てらわき かずみち

社外監査役 指・報



熊平 美香 くまひら みか

社外監査役