

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

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

1. 基本的な考え方

当社は、次の経営理念および社訓に基づき、経営上の組織体制や仕組みを改革・整備することにより、21世紀に通用するコーポレート・ガバナンスを充実し、持続的な企業価値向上の実現および経営の公正性と透明性の一層の向上を実現する施策を実施しております。

経営理念

「利害相反する人を含めて、集団の生存性を高める」

当社および当社グループを取り巻く七媒体(株主、消費者、流通、国・県・市町村、取引先、金融機関、従業員)を含めて、集団の生存性を高めるという考え方になります。

発展八訓

1. 仕事を通じて社会に奉仕すること
2. 仕事を自己形成の場にする
3. 和して同ぜざること
4. 知識・体験を体系化すること
5. 虚飾を去り、実をとること
6. 独創性を発揮すること
7. 積極開拓的であること
8. 有言実行すること

また、当社は、経営理念を実践するために、取締役およびすべての従業員が従うべき行動規範・指針を次のとおり定めております。

行動規範・指針

1. 安全な食品とサービスを安定して提供します
2. 顧客の満足と安心が得られるように最大限の努力をします
3. 七媒体と「響働」する企業活動を目指します
4. 環境問題に積極的、自主的に取り組みます
5. 良き「企業市民」として積極的に社会貢献活動、CSR活動を行います
6. 法令を遵守し社会的倫理に則った企業活動を進めます
7. 国際社会の一員として行動し、関係地域の発展に努めます
8. 安全で健康的な働きやすい環境の確保に努めます

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】更新

【原則1-2-4 議決権電子行使等】

現在、当社における海外投資家比率は相対的に低いため、コスト等を勘案し、議決権電子行使プラットフォームは利用しておりません。今後、海外投資家比率が高まった時点で、議決権電子行使プラットフォームの利用や招集通知の英訳を進めてまいります。

【原則3-1-3 サステナビリティについての取組み等】

当社は、「利害相反する人を含めて、集団の生存性を高める」という経営理念のもと、環境保全を含めた持続可能な未来社会をデザインしていく健康増進総合支援企業として、持続的な発展と社会への貢献を目指しております。

1. サステナビリティへの取組み

当社は、ESG(環境・社会・ガバナンス)を経営戦略と捉え、SDGs(持続可能な開発目標)の17の目標に準拠した企業活動を行っております。当社のサステナビリティに関する基本方針、取組みについては、当社ホームページにて開示しております。

2. 人的資本や知的財産への投資

当社は、人的資本が重要な経営資源であるとの認識のもと、人材育成の強化、積極的な中途採用を推進することで多様性を確保するとともに、個々の人材の成長を組織全体の成長に繋げるよう各種研修制度をはじめとした教育制度の拡充を図っております。

今後、人的資本や知的財産への投資などについての具体的な情報の開示を検討してまいります。

【補充原則4-2-1 経営陣の報酬決定手続】

当社は、取締役の報酬について、「役員報酬規程」に定める方針及び支給基準に基づいて取締役会において決定するものとしております。

現在は、中長期的な業績と連動する報酬やストックオプションは導入しておりませんが、今後の課題として検討してまいります。

【原則5-2 経営戦略・経営計画の策定、公表】

当社は、2026年3月期を第1期とした中期経営計画を策定しております。業績予想につきましては年度ごとに公表しておりますが、中期経営計画の開示については、今後の検討課題としております。

今後は、自社の株主資本コストを上回る水準のROEを従来以上に意識した経営戦略策定、事業運営を行ってまいります。さらに、策定した経営戦

略については、毎年進捗状況の確認・分析を行い、事業ポートフォリオや、新技術開発・人材育成・新規設備・非連続成長のためのM&Aへの投資など、経営資源の配分についての見直しを実施し、企業価値の向上に向け、株主資本コストを上回る収益の確保に努めます。

【原則5 - 2 - 1 ポートフォリオに関する基本方針】

事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況につきましては、今後、取締役会の議論を踏まえ、策定および開示する予定です。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1 - 4 政策保有株式】

当社は、取引先との安定的・長期的な取引関係の構築・強化等の観点および当社の企業価値向上に資すると判断する場合、当該取引先等の株式を取得し保有することができるものとします。保有の適否については、担当取締役が毎期末、銘柄ごとに当社の成長への必要性、便益や資本コストに見合っているかの精査を行い、取締役会に報告し検討しております。また、取引先において重大な法令違反、定款違反、不正の発覚等、継続保有に疑義が生じた場合は、その都度売却を検討するものとします。議決権行使については、当該取引先の経営方針を尊重したうえで、中長期的な企業価値の向上に資する提案であるかどうか、当社への影響等を総合的に判断して行使いたします。なお、今後、政策保有株式を縮減するための方針を定め、当該方針に基づき政策保有株式の縮減を図ってまいります。

【原則1 - 7 関連当事者間取引】

当社は、当社の役員や主要株主等との間において取引を行う場合には、株主共同の利益を害することやその懸念をもたれることのないよう、関連する役員を特別利害関係人として当該決議の定足数から除外したうえで、取締役会に付議し承認を得ております。なお、期末日において関連当事者間取引に関する調査結果を取締役に報告し、取引内容の把握、監視を行っております。

【原則2 - 4 - 1 中核人材の登用等における多様性の確保】

当社は、DEI(ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン)推進に関する方針を定め、性別・年齢・国籍を問わず、個人の経験、働き方を尊重し、能力を最大限活かすことのできる環境を整備し、業務の効率化や生産性の向上を促すことにより、組織と個人の成果の最大化を図っております。・当該方針及び人事育成方針のもと、女性の管理職への登用を行っております。2024年度における女性管理職比率は7.4%ですが、2030年度までには15.0%を目標とし、一層の女性活躍を推進してまいります。・経験者採用については、採用者における経験者採用の比率を35%(現状30%)と目標設定し、一般社員から経営層まで幅広く積極的な採用に組織、管理職登用についても積極的に進めてまいります。・外国人については、従業員に占める比率が大きいいため、現在、目標は定めておりませんが、多様な人材を確保することを目的として、積極的な採用、登用を図ってまいります。

【原則2 - 6 アセットオーナーとしての機能発揮】

当社は、従業員の安定的な資産形成のため、企業型確定拠出年金制度を導入しており、企業年金基金制度は導入しておりません。

【原則3 - 1 情報開示の充実】

(1) 経営理念、経営戦略及び経営計画

当社の経営理念は、本報告書「1. 基本的な考え方」および当社ホームページに記載しておりますので、ご参照ください。

ホームページアドレス <https://www.bourbon.co.jp/company/>

当社は、事業特性上および経営環境の変化に迅速に対応するため、事業年度ごとに経営計画を策定しております。今年度につきましては、連結売上高1,180億円、営業利益60億円、親会社株主に帰属する当期純利益43億円を目標として活動してまいります。なお、当社の経営戦略は以下のとおりとなります。

新製品開発体制の強化

- ・ビスケットの市場シェア拡大に向けた利便性や簡便性、コストパフォーマンスの高い商品の開発
- ・ライフスタイルの変化や多様な価値観にあわせた新しいチョコレート商品の開発
- ・菓子製造技術を活かしたブルボンお菓子アイスの開発
- ・食生活を栄養面から広くサポートする健康に配慮した保健機能食品等の開発
- ・次世代を担う新たなブランドの構築と新カテゴリーの創出
- ・新奇性に富み、差別化された新製品の開発と新技術や新設備の導入

新たな需要を創造する営業体制の強化

- ・企画提案型営業による楽しい売場演出、サービスの提供
- ・得意先別要望、課題への対応と積極的な企画提案による関係強化
- ・自動販売機事業、業務用商品販売事業、eコマース事業の品揃え強化による採算性の向上や新たな付加価値の創造、開発
- ・高付加価値商品の対面販売によるブランド認知拡大と顧客の獲得
- ・47都道府県にある拠点を活かした地域に密着した新たな需要の創造

グローバル展開の推進

- ・中国市場における当社商品や現地グループ会社の商品の販売拡大
- ・米国市場に適した商品の開発と現地法人を拠点とした販売推進
- ・東南アジア、その他目覚ましい経済成長がみられる地域への販売網の構築や販売強化

経営基盤の強化

- ・安全、安心な商品を安定して供給できる生産体制の強化
- ・持続可能なコスト競争力のある原料調達ならびに新規原材料開発やサプライチェーンの強化
- ・食品安全マネジメントシステムの国際規格等を基に独自に策定したブルボン品質保証マネジメントシステム(BQAMS)の運用と教育による品質保証体制の強化

- ・AI、IoTを活用した最新の生産システムの構築による生産性や品質の向上
- ・情報システムの合理化とDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進による付加価値創造
- ・GX(グリーントランスフォーメーション)の推進による環境負荷の低減
- ・従業員の能力を最大限発揮できる組織を目指し、多様な働き方や女性の活躍を広げる制度の拡充
- ・心と体の健康を重視した経営方針のもと従業員のライフスタイルや多様性を尊重した職場環境の構築
- ・多様な事業環境に対応できる経営幹部の育成と積極的な外部招聘
- ・経営、経営企画ならびに計画推進組織の強化
- ・将来性のある領域への投資ならびに事業買収等による規模拡大

(2)コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

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は、本報告書「1.基本的な考え方」に記載しておりますので、ご参照ください。

(基本方針)

当社は、当社の経営理念に基づき、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るとともに、株主をはじめとするステークホルダーの権利、利益を尊重し、公正かつ透明性の高い経営の実現を目指します。

株主の権利、平等性の確保

当社は、重要なステークホルダーであります株主の権利を尊重し、少数株主、外国人株主等を含むすべての株主の平等性を確保いたします。ステークホルダーとの適切な響働

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、すべてのステークホルダーと響働が必要不可欠であると認識し、様々なステークホルダーのダイバーシティを尊重し、その権利、立場や健全な事業活動を尊重する企業文化・風土の醸成に努めてまいります。

適切な情報開示と透明性の確保

当社は、ステークホルダーに対して適切な情報開示を行うことを重要な経営課題の一つと考え、法令や上場規程に基づく開示以外にも、重要と判断される情報(非財務情報を含む)についても、自主的かつ積極的に開示をいたします。

取締役会の責務

当社の取締役会は、社外取締役をはじめ各取締役が、その有する経験、知見を活かしながら、慎重な議論が行われており、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上および収益力、資本効率等の改善のために、その役割・責務を果たしております。

株主との対話

当社は、重要なステークホルダーであります株主との積極的な対話を図るとともに、適切な情報開示に努めることにより、当社の経営戦略や事業環境に関する理解を深めていただくような活動を推進してまいります。

(3)取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続

本報告書 1.「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載しております。

(4)経営陣幹部の選解任と取締役、監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続

取締役および監査役候補の指名にあたっては、その資質、適格性、業務実績等に基づき総合的に検討を行い、取締役会において決定しております。なお、監査役候補においては、監査役会の同意を得て決定するものとしております。社外取締役候補の指名については、取締役会において人選された社外取締役を含む取締役により構成された「役員人選検討委員会」において推薦された候補者の中から、取締役会において決定しております。

(5)経営陣幹部の選解任、取締役、監査役の選任理由の説明

取締役、監査役候補の選任理由については、株主総会招集ご通知の株主総会参考書類にて開示しております。なお、社外取締役の選任理由につきましても、本報告書記載にも記載しております。

【補充原則4-1-1 経営陣に対する委任の範囲】

当社取締役会は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、重要事項(経営戦略等)に対する意思決定を適法に行っており、取締役会における決議事項につきましても、取締役会規則に付議基準を定めており、経営陣が執行できる範囲を明確にしております。

【原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準】

当社の社外取締役にかかる独立性判断基準は、本報告書「2-1【独立役員関係】その他独立役員に関する事項」に記載しております。

【補充原則4-10-1 任意の委員会の設置】

当社は、監査役会設置会社であり、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していませんが、構成員の過半数を独立社外取締役、社外監査役とした「経営諮問委員会」を設置しております。同委員会において、社外取締役の主導により、経営計画、後継者育成計画、報酬制度の改訂等の検討を進めております。また、構成員の過半数を独立社外取締役とした「役員人選検討委員会」を設置しており、同委員会において取締役候補者の選任に際して、当社の事業規模、事業特性等をもとに、多様性の確保および必要とされるスキルの有無等を勘案したうえで検討を行い取締役会に推薦しております。

【補充原則4-11-1 取締役会の構成】

当社の取締役会は、当社事業活動について適切かつ機動的な意思決定と執行の監督を行うために、各分野における専門能力・知見を有する社内取締役12名と企業経営、金融および企業法務における高度な知識と豊富な経験を有する独立社外取締役5名(うち女性2名)で構成されており、取締役会全体としての知識、経験、能力のバランスおよび多様性を確保しているものと認識しております。なお、取締役および監査役の選任については、「役員人選検討委員会」において、慎重なる審議を経て候補者の選定を行ったうえで取締役会に推薦し、取締役会の決議により決定しております。また、各取締役に係るスキルマトリックスは、本報告書に添付のとおりであります。

【補充原則4-11-2 独立社外役員の兼任】

当社の取締役、監査役として本来の役割・責務に支障をきたすと認められない限り、その兼職する会社数に制限は設けておりません。また、取締役、監査役の他の上場会社並びに重要な兼職については、株主総会招集ご通知および有価証券報告書において開示しております。

【補充原則4-11-3 取締役会の評価】

当社は、取締役会の機能向上を図ることを目的とし、2024年度における取締役会全体の実効性について、各取締役、監査役に対し無記名のアンケート調査を実施いたしました。アンケート結果により確認できた以下の項目について、今後の課題として改善を図ってまいります。なお、取締役会の実効性については、一部課題はあるものの、概ね確保できているものと判断しておりますが、一層、実効性を高めるべく、その機能の向上に努めてまいります。

【アンケート項目】

取締役会の構成・多様性の確保
取締役会の運営
取締役会における議論
株主との対話
各委員会の状況
自己評価

【要改善項目】

女性役員比率
構成員数
資本戦略
IR活動

【補充原則4 - 14 - 2 取締役・監査役のトレーニングの方針】

当社は、取締役および監査役が、その役割および機能を果たすために必要とする経済情勢、業界動向、コーポレートガバナンスおよび財務会計その他の事項に関する情報を収集・提供し、職務遂行を支援しております。また、業務上の知識の習得や適切な更新等のために様々な講習会を斡旋し理解促進に努めております。さらに、当社の社外取締役および社外監査役は、就任後、適時に当社および当社グループの経営戦略、各種事業の状況、経営環境および経営課題等につき、各関係部署または担当取締役から説明を受けることで、十分な理解を形成しているものと認識しております。

【原則5 - 1 株主との対話】

当社における株主との対話については、総務推進部が統括し、財務部門等関係部署と適切に情報交換を行い連携し対応しております。また、対話において把握された株主の意見等を担当取締役や取締役会において報告を行い、経営に反映することにより会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することができるような体制を整えております。

(1) IR活動は、財務管理部担当取締役および総務推進部担当取締役が担います。

(2) 担当取締役が関係部署との連携を適切に行っております。

(3) 各種情報開示は、定時株主総会をはじめ四半期ごとの取材による開示、ホームページなど公表が必要な案件を漏れなく、遅滞なく発表することにより株主との対話の充実に資するよう努めております。

(4) 対話において把握された株主の意見、懸念などを関係部署取締役や取締役会に適宜、報告し、経営に活用してまいります。

(5) 株主との対話にあたっては、「インサイダー取引防止規程」に則り、インサイダー情報については、適切に管理いたします。

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」

当社の2025年度3月期におけるROEは9.44%、PBRは約1倍であります。当社は、重要な経営指標の一つとしてROEの目標値を設定しており、中期的な数値目標を10%としております。

今後は、資本コストを的確に把握し、収益力を高めるとともに、ROICの向上を目指してまいります。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示(初回)
英文開示の有無	無し

該当項目に関する説明

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について、取組みや検討状況を記載してください。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	10%未満
-----------	-------

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
公益財団法人ブルボン吉田記念財団	2,612,570	10.80
吉田興産株式会社	2,200,000	9.10
ブルボン柏湧共栄会	1,738,100	7.18

株式会社第四北越銀行	1,181,664	4.88
吉田康	1,173,202	4.85
北日本興産株式会社	915,162	3.78
吉田暁弘	908,985	3.75
吉田匡慶	721,278	2.98
吉田和代	706,172	2.92
吉田篤司	700,792	2.89

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明

3. 企業属性

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

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

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

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	17 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社長

取締役の人数	17 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
河端和雄	他の会社の出身者											
佐々木広介	他の会社の出身者											
尾関幸美	学者											
櫻井孝男	他の会社の出身者											
上杉奈保美	他の会社の出身者											

会社との関係についての選択項目

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

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

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
河端和雄			河端和雄氏は、長年にわたる総合商社での世界の食糧事情や国際間取引戦略にも精通した経験や、製油業界3社による経営統合・再編を主導し、設立会社の取締役就任から10年間再建に携わる等、企業経営に関する幅広い見識を有しており、それらに基づく有益な意見や率直な指摘を当社経営意思決定の健全性の確保・経営監督の強化に活かしていただくことを期待しております。また、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。
佐々木広介			佐々木広介氏は、金融機関での豊富な経験に加え、国内外の経済政策に精通し幅広い見識を有しており、これらの知見を当社の企業価値向上に活かし、かつ、独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性、適正性を確保することおよび当社のコーポレート・ガバナンス強化に資するための助言・提言をいただくことを期待しております。また、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。

尾関幸美		尾関幸美氏は、会社法務に関する専門的な知識と大学における豊富な経験に基づき、当社が持続的な企業価値、コンプライアンスの向上を目指すにあたり適切な助言・提言を行い、コーポレート・ガバナンス実務における知見を活かし、当社のステークホルダーの皆様のご意見を取締役に反映していただくことを期待しております。また、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。
櫻井孝男		櫻井孝男氏は、食品メーカーにおいて研究職・海外営業・事業統括の経験の後、会社経営に携わり電子材料・化粧品・化学品・医薬品製造受託等の環境価値を有する高付加価値事業群を担当し、執行役員およびグループ関係会社の代表取締役の業務を通じ、グループ全体の経営に関与してきた経験を有しております。これら豊富な経験と高い見識をもとに、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・提言をいただくことを期待しております。また、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。
上杉奈保美		上杉奈保美氏は、日用品消費財メーカーにおいてマーケティングと商品開発に携わってきました。また、企業におけるダイバーシティの推進役として社員の育児と仕事の両立に関する支援策を普及してきた経験を有しております。これら豊富な経験と高い見識をもとに、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をいただくことを期待しております。また、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。

指名委員会又は報酬委員会に相当する 任意の委員会の有無	なし
--------------------------------	----

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	5 名
監査役の数	4 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人と年度の監査計画及び監査方針のすり合わせを行い、中間期・期末の決算毎に会計監査指摘事項・会計監査報告について意見交換・協議などを実施しております。

また、内部監査については専任の部署を設置しており、監査結果を監査役会に報告しております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の数	2 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
川上悦男	税理士													
今井賢一郎	他の会社の出身者													

会社との関係についての選択項目

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

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

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
川上悦男			川上悦男氏は、税理士であり、企業財務・会計に関する豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社が持続的な企業価値の向上、コンプライアンスの向上を目指すにあたり適切な人材であると判断しております。また、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し独立役員に指定しております。
今井賢一郎			今井賢一郎氏は、鉄鋼業界において、総務部等で長期にわたり管理職役員を務めるとともに、海外事業会社での勤務も経験され、また大手鉄鋼グループ会社の常勤監査役を務めた経験を有しております。経営全般について、適宜有益な助言・提言をいただける人材であると判断しております。また、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し独立役員に指定しております。

【独立役員関係】

独立役員の人数	7 名
---------	-----

その他独立役員に関する事項

当社は、当社における社外取締役および社外監査役(以下、併せて「社外役員」といいます)を独立役員として認定基準を明確にすることを目的として、以下のとおり「社外役員の独立性判断基準」を制定しております。

以下のa.またはb.に掲げる者に該当しないこと

- a. 現在または最近において、当社グループの主要な取引先または当社グループを主要な取引先とする企業等の業務執行者に該当する者
- b. 現在または最近において、当社グループから役員報酬以外に年間1,000万円を超える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等(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)に該当する者

*1 社外取締役とは、会社法第2条第15号に定める社外取締役をいう

*2 社外監査役とは、会社法第2条第16号に定める社外監査役をいう

*3 主要な取引先とは、

(1) 当社グループとの取引において、直近の事業年度における当社グループの売上高または仕入高が、直近の事業年度における当社グループまたは取引先グループの年間連結売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額を超える取引先

(2) 当社グループが借入を行っている金融機関グループであって、直前事業年度末における当社グループの借入額が当社グループの連結総資

産の2%を超える借入先をいう

*4 業務執行者とは、会社法施行規則第2条第3項第6号に定める業務執行者をいう

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する
施策の実施状況

実施していない

該当項目に関する補足説明

検討課題として捉えております。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明 更新

直前事業年度(2024年4月1日から2025年3月31日まで)に取締役を支払った報酬の合計額は、151百万円です(但し、社外取締役および使用人兼務取締役の使用人分給与は除きます)。

報酬の額又はその算定方法の決定方針
の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社は、2021年2月24日開催取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を「役員報酬規程」として決議しており、取締役の報酬等については、株主総会の決議による報酬総額の限度内において会社業績、経済情勢等を考慮し、「役員報酬規程」に定める方針及び支給基準に基づいて取締役会において決定するものとしております。なお、取締役会が取締役社長に決定を一任したときは、基準に基づき取締役社長がこれを決定します。

役員報酬規程の内容の概要については以下のとおりです。

1. 報酬等に関する方針

- (1) 経営の透明性・公正性、報酬の妥当性を確保し、企業価値向上と持続的な成長を通じて、経営意識を高めるものであること。
- (2) 株主総会で承認された報酬総枠の中で、役位間、従業員、同業他社、地域水準等と比較して、バランスに配慮したものであること。
- (3) 取締役の報酬については、本規程に基づき報酬等に関する方針及び内容について取締役会において決定する。

2. 常勤取締役の報酬支給基準

常勤取締役の報酬は従業員給与の最高額を基準とし、その役職位に応じて倍率範囲を定め、基準に乗じて算出する。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役については、その職務を円滑に遂行できるよう、取締役会事務局を務める総務部門が、必要に応じて事前の資料配布や会議結果の送付等、取締役相互間の情報共有のための補助的業務を行っております。

社外監査役については、監査役の職務を補助すべく設置された監査役会事務局が社外監査役の業務を円滑に遂行できるように補助的業務を行っております。監査役会を定期的に開催し、常勤監査役より社外監査役へ監査の実施状況等について説明をしております。また、当社は、公益社団法人日本監査役協会に加入し、開催される研究会等への参加など知識取得のサポートを行っております。

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

コーポレート・ガバナンス体制の概要

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は、当社の経営理念である「利害相反する人を含めて、集団の生存性を高める」を基にして、経営上の組織体制や仕組みを改革・整備することにより、21世紀に通用するコーポレート・ガバナンスを充実し、経営の公正性と透明性の一層の向上を実現する施策を実施してまいります。

当社は、取締役会を随時開催可能な体制としており、機動的、かつ十分な審議を行い意思決定を行っております。また、これとは別に幅広く審議を行うため、代表取締役社長が議長を務める全社制策執行連絡会議を設け、業務執行に関する基本事項および施策の実施、重要事項の報告、討議を行い取締役会へ議案提出も行っております。

監査の状況

当社の監査役は4名で、常勤監査役2名および非常勤監査役2名であります。監査役の監査活動は、取締役の業務執行監査、重要会議への出席、主要な稟議書その他業務執行に関する重要な文書の閲覧、主要なグループ会社の監査などの他、代表取締役との定期的会合・監査、会計監査人との年度の監査計画および監査方針のすり合わせ、四半期・期末の決算毎に会計監査指摘事項・会計監査報告について定期協議・監視などを実施しております。

内部監査につきましては、代表取締役社長直轄として4名からなる内部監査局を設置し、定期的を実施する内部監査を通じて業務実施状況の実態を把握し、当社およびグループ会社の業務が法令、定款および社内諸規程に準拠して適正・妥当かつ合理的に行われているか調査いたします。さらに、制度・組織・諸規程が適正・妥当であるか確認することにより、財産の保全ならびに経営効率の向上に努めております。

会計監査の状況

当社は、会社法に基づく会計監査および金融商品取引法に基づく会計監査に太陽有限責任監査法人を選任しております。同監査法人および当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社の間には、特別の利害関係はなく、また、同監査法人はすでに自主的に業務執行社員について、当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう措置をとっております。当社は、同監査法人との間で、会社法監査と金融商品取引法監査について、監査契約を締結しており、それに基づき報酬を支払っております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、事業活動を通じて当社を取り巻く7媒体(株主、消費者、流通、国・県・市町村、取引先、金融機関、従業員)との良好な関係を構築するとともに経営の健全化と透明性の向上を図るため、コーポレート・ガバナンス体制として、監査役会設置会社制度を導入しております。独立役員としての要件を満たしている社外監査役2名を含めた監査役4名および独立役員の要件を満たしている社外取締役5名が、独立した立場から取締役会に出席し、客観的かつ専門的な観点から議案・審議等に必要の発言を行い、経営の監督を行っております。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	直近の第149期定時株主総会(開催日:2025年6月27日)においては、6月5日に招集通知の発送を行っております。なお、発送に先立ち、5月30日に東京証券取引所のTDnetに招集通知を掲載しております。
その他	ビジュアル化等により会社状況の説明を時間をかけて丁寧に行っております。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
IR資料のホームページ掲載	決算短信、決算公告、ニュースリリースなどの掲載を行っております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	財務管理部および総務推進部になります。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

補足説明

社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	「利害相反する人を含めて、集団の生存性を高める」を経営理念としております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	ISO14001の認証を取得し環境保全活動の実施、環境報告書の作成を行っております。また、当社は、心と体の健康づくりをテーマに、文化・芸術、スポーツ支援活動に取り組んでいます。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	株主をはじめステークホルダー等広く社会とのコミュニケーションに努め、企業情報を公平かつ積極的に開示しております。
その他	当社は、消費者の笑顔創出につながる菓子・飲料・食品の製造・販売事業を行っており、性別、人種、年齢、価値観などの多様性を理解し、広く人財を活用できるよう取り組み、職場環境の構築と健康経営の推進を図り、グローバル展開を推進できる経営幹部の育成を進めております。現時点での女性役員は2名ですが、人財の登用は能力、実績、見識などを総合的に評価して判断を行っております。また、女性の活躍を推進していくために職域の拡大を図り、女性を対象としたセミナーの開催、リーダー研修を通じ、女性役職者比率を高める活動をしております。 社員が、仕事と家庭の両立がしやすい働き方や、3年間の育児休業制度導入など、ワークライフスタディバランスの充実に取り組んでいます。

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、持続的な企業価値の向上や、当社グループを取り巻く七媒体(株主、消費者、流通、国・県・市町村、取引先、金融機関、従業員)との「響動」を実現するため、法令、定款、社内規程等の遵守や、業務の有効性・効率性等の確保を目的とする「内部統制システム構築の基本方針」を下記のとおり取締役会にて決議しております。また、この内部統制システムを整備するとともに、定期的な見直しや必要に応じた改善を行うことを通じて、適切な運用を図っております。

- 当社およびグループ会社の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
 - 当社およびグループ会社の取締役および使用人が、法令、定款を遵守し、倫理を尊重する行動ができるように「コンプライアンス基本方針」「経営理念」および「行動規範・指針」を定めます。そして、行動規範の基本原則である法令を遵守し社会的倫理に即した企業活動を進めます。
 - コンプライアンスの推進のため、教育、研修を実施します。また、法令の施行、改正情報などを調査し全社制策執行連絡会議において報告することで、各部署への周知徹底を図ります。
 - 健全な会社経営のため、反社会的勢力および団体とは取引関係その他一切の関わりを持たず、不当な要求に対しては組織全体として毅然とした態度で対応いたします。
 - 業務活動の改善提案およびコンプライアンスに関する疑問や違反行為等の通報のため、社外を含めた複数の通報相談窓口「ヘルプライン」を設置いたします。また、通報者の保護を徹底いたします。
 - 当社は、代表取締役社長直轄の内部監査局を設置し、定期的を実施する内部監査を通じて、業務実施状況の実態を把握し、当社およびグループ会社の業務が法令、定款および社内諸規程に準拠して適正・妥当かつ合理的に行われているか調査いたします。さらに、制度・組織・諸規程が適正・妥当であるか確認することにより、財産の保全ならびに経営効率の向上に努めるとともに、監査結果を監査役会および関係取締役へ報告いたします。
 - 金融商品取引法その他諸法令・諸基準に則り、財務報告の信頼性を確保するための内部統制システムを構築いたします。
- 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
 - 取締役会をはじめとする重要な会議の意思決定に係る記録や稟議書、取締役の職務執行に係る情報について、文書管理規程を定め保存、管理いたします。
 - 文書の種類に応じ保管期間、管理責任部署、保管場所等を定めるとともに、議事録等の重要文書類については、10年間閲覧可能な状態を維持いたします。
- 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 - 当社は、業務執行に係る社会情勢の変化、販売および取引構造の変化、品質保証関係、経済情勢等の変化、天変地異の災害・天候不順などの様々な損失のリスクを認識し、それらの危険の大小や発生の可能性に応じ、事前に適切な対応策を準備する等により、損失のリスクを最小限にすべく組織的な対応を行います。具体的には内部統制委員会の指示のもと、個々のリスクごとに管理責任部署および責任者を定め体制を整え、とともに、リスク管理規程に基づき、定期的に対応策の見直し、教育の実施、周知徹底を行います。
 - 不測の事態が発生した場合には、代表取締役社長を本部長とする対策本部を設置し、必要に応じ社外専門家の弁護士、公認会計士、税理士などにも随時連絡・相談し迅速な対応を行い、損失を最小限に止める体制を整えます。
- 当社およびグループ会社の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
 - 取締役の職務権限と担当業務を明確にし、計画的に開催する取締役会の他、必要に応じて臨時取締役会を開催し、また書面決議により意思決定を迅速に行っていくことで職務執行の効率化を図ります。
 - 当社が随時開催する全社制策執行連絡会議には、当社およびグループ会社の取締役も出席したうえで、業務執行に関する基本事項および施策の実施状況の報告や、必要事項の連絡を行います。
 - 常勤監査役は取締役会と全社制策執行連絡会議に出席し、意見陳述および取締役の業務執行に関する監査等を行います。
- その他当社およびグループ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
 - グループ会社は当社との連携・情報共有を保ちつつ、自社の規模、事業の性質、機関の設計その他会社の個性および特質を踏まえ当社準拠の内部統制システムを整備いたします。
 - グループ会社の経営につきましては、当社関係部署の支援のもと、自主性を尊重しつつ、四半期ごとに当社取締役会にて経営状況についての報告を、また、随時、全社制策執行連絡会議にて業務執行報告を受けることといたします。さらに、重要案件については、当社関係取締役を交えた事前協議を行います。

(3) 主要なグループ会社につきましては、当社の監査役が定期的に監査を行い業務の適正を確保する体制を整備いたします。

6. 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

(1) 監査役の職務を補助すべき使用人に関する部署として、監査役会事務室(職員2名)を設置いたします。

7. 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

(1) 監査役が、その職務を補助すべき使用人に指示・命令した業務については、取締役および使用人は指揮命令の権限を有しません。
(2) 監査役の職務を補助すべき使用人の適切な職務遂行のため、人事評価、人事異動、懲罰等の決定については、事前に監査役の同意を必要といたします。

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

(1) 監査役の職務を補助すべき使用人は、その指示・命令に従い行動いたします。

9. 当社およびグループ会社の取締役および使用人等が監査役に報告をするための体制、その他の監査役への報告に関する体制

(1) 監査役は、当社およびグループ会社の重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するため、取締役会や全社制策執行連絡会議に出席する他、主要な稟議書、その他業務執行に関する重要な文書を閲覧し、必要に応じて当社およびグループ会社の取締役および使用人等から説明を求めることができることといたします。

(2) 当社およびグループ会社の取締役および使用人等は、重大なコンプライアンス違反や、信用失墜を引き起こし会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実、あるいは業務に影響を与える重要な事項を発見した場合には、監査役へ適時、適切な報告を行う体制を確保いたします。

(3) 通報相談窓口「ヘルプライン」の内部通報の運用状況やその内容について、当社総務推進部担当取締役は適時、監査役会へ報告いたします。

10. 監査役へ前項の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

(1) 監査役へ、前項の報告を行った当社およびグループ会社の取締役および使用人等に対し、その報告の事実をもって不利な取り扱いはいたしません。

11. 監査役の職務の執行について生ずる費用の前払い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

(1) 監査役の監査に係る費用は、その監査計画に応じて予算化することで、その職務の円滑な執行を可能にいたします。

(2) 監査のために必要な費用の前払いまたは償還は速やかに行います。

12. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

(1) 監査役は、内部監査局および会計監査人と必要に応じ意見・情報の交換を行い、またその判断により職務遂行に必要な調査、情報収集等が実施可能な体制を構築いたします。

(2) 監査役は、内部監査局と緊密な連携を保つとともに、必要に応じて代表取締役社長を通して内部監査局に調査を求めることといたします。

(3) 監査役会は、会計監査人である監査法人から会計監査の監査計画および監査結果について説明を受けるとともに、情報交換を行うなど連携を図り効果的な監査業務の遂行を図ります。

(4) 代表取締役と監査役会は、相互の意思疎通を図るため、定期的な会合をもつことといたします。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社およびグループ会社は、市民社会の秩序および安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは、取引関係その他一切の関係を持たず、不当な要求に対しては組織全体として毅然とした態度で対応いたします。

この方針につきましては、取締役会で決議する「内部統制システム構築の基本方針」に定めるとともに、当社の全従業員へ配布している「行動規範・指針」にも、法令を遵守し社会的倫理に則った企業活動を進める行動指針として明記することで、周知・徹底を図っております。また、取引契約書の中に条項としても盛り込んでおります。

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

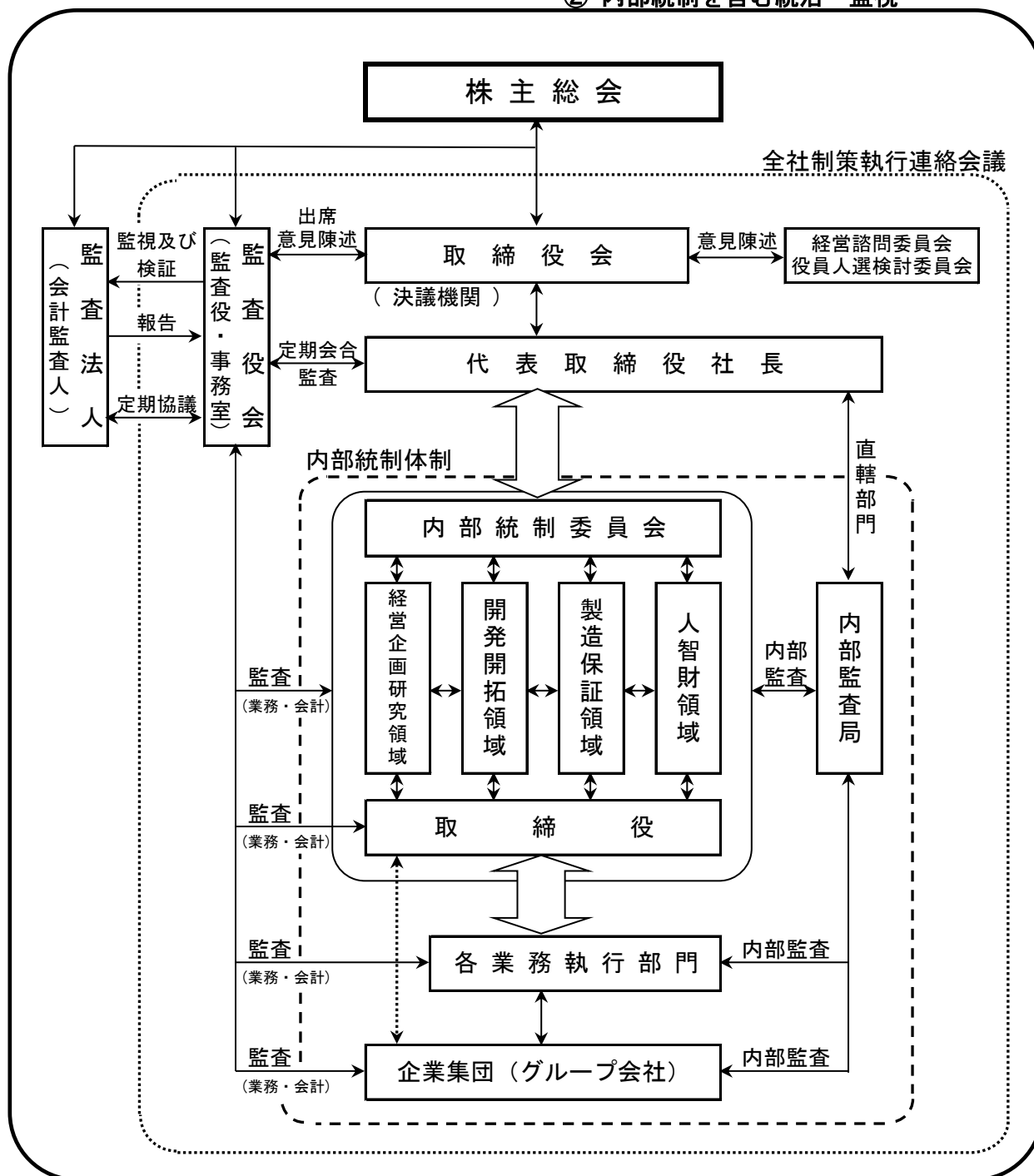
なし

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

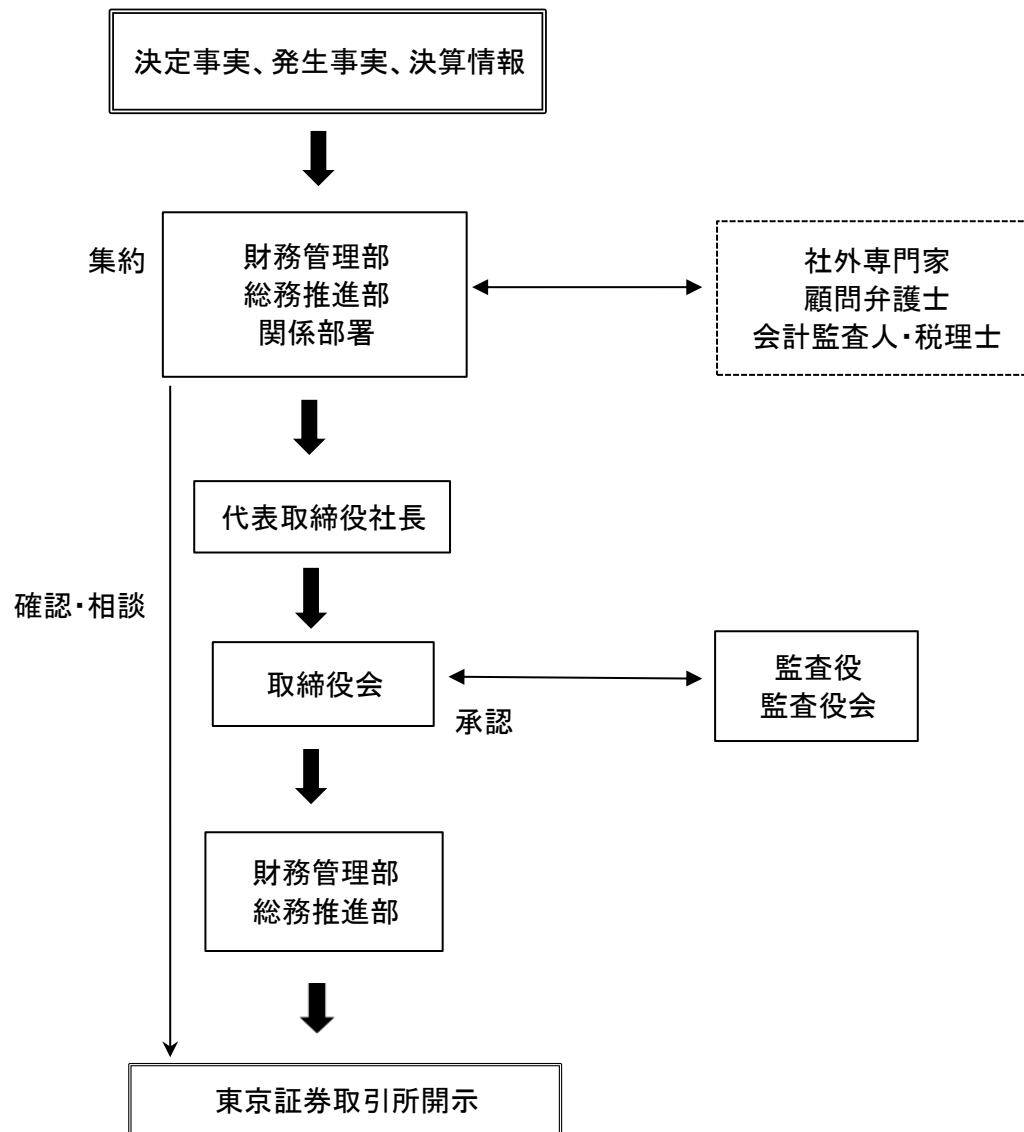
コーポレート・ガバナンスと内部統制体制

- コーポレート・ガバナンス（企業統治）
- ① 経営の効率的運営
 - ② 内部統制を含む統治・監視



※ 全社制策執行連絡会議は、社外取締役、社外監査役を含みません。

適時開示体制の概要



【取締役・監査役の専門性と経験(スキルマトリックス)】

No	氏 名	経営戦略	IT・DX	技術研究	財務 会計 ファイナンス	法務 コンプライアンス リスク管理 BCP	人事 労務 人材開発 ダイバーシティ	営業 マーケティング	グローバル	商品開発	生産 品質 サプライチェーン	サステイナ ビリティ
1	吉田 康	○		○	○			○		○	○	
2	吉田 匡慶	○	○	○	○						○	
3	吉川 実	○							○	○	○	○
4	井手 規秀							○	○	○		
5	浅野 和男	○								○	○	
6	中野 隆					○	○				○	
7	諸橋 文弘									○	○	○
8	坂井 裕次									○	○	
9	横田 昇						○				○	
10	間島 孝弘				○	○						
11	小林 修		○							○	○	○
12	高橋 久宣							○				
13	河端 和雄	○			○			○	○			
14	佐々木 広介	○			○							
15	尾関 幸美					○						
16	櫻井 孝男	○		○					○			○
17	上杉 奈保美						○	○		○		
18	佐藤 一也	○						○				
19	日浦 安夫									○	○	
20	川上 悦男				○		○					
21	今井 賢一郎	○				○	○		○			

スキル項目	スキルの定義・選定理由
経営戦略	企業経営や経営企画部門の経験がある。 中長期的視点で企業価値向上を牽引・監督するスキルを備えている。
IT・DX	当社グループのDX戦略を牽引・監督するスキルを備えている。 ITの利活用、DXを通じて、全社的な業務プロセスの改善を推進するスキルを備えている。
技術研究	当社の取り組む先端技術研究に必要な知見・経験スキルを備えている。 技術をビジネスに活用するスキルを備えている。
財務・会計・ファイナンス	会計・金融・税務に関する知識を有し、安定した経営基盤を構築する財務・会計面での判断・監督スキルを備えている。 財務的な側面から企業経営を支えるスキルを備えている。
法務・コンプライアンス ・リスク管理・BCP	法務、コンプライアンス等に関する知識を有し、事業に潜むリスクを発見し、コントロールするスキルを備えている。 当社グループのガバナンス強化のために、コーポレートガバナンスに係る会社方針を策定・監督するスキルを備えている。
人事・労務・人材開発 ・ダイバーシティ	多様な人材の活躍を推進し、従業員のエンゲージメントを高めるとともに、人事戦略やダイバーシティマネジメント方針を策定・監督するスキルを備えている。 人材開発・人材教育・人材育成に関する経験が豊富であり、人的資本増強を図るスキルを備えている。
営業・マーケティング	環境の変化や消費者のニーズを的確に捉え、これらに対応した販売戦略を構築し、ブランド価値および企業価値の向上を図るため効果的な営業・マーケティング戦略の策定を主導・監督するスキルを備えている。
グローバル	海外事業展開に必要な知見・経験スキルを備えている。 マクロな経済観やグローバルビジネスに関する知見を持ち、海外事業を牽引するスキルを備えている。
商品開発	商品開発に必要な知見・経験スキルを備えている。独自の製造技術開発とそれを可能にする独創的な製造機械開発。生み出された製品を商品につなぐ企画・デザイン開発を主導・監督するスキルを備えている。
生産・品質 ・サプライチェーン	品質保証第一主義に基づいた商品の生産活動、物流も含めた品質保証体制を確立・監督するスキルを備えている。 ロス削減、合理化・省人化などのコスト管理を牽引・監督するスキルを備えている。
サステイナビリティ	CO2削減などの環境対策やサステイナビリティ調達に必要な知見・経験スキルを備えている。 当社グループが持続的に発展・成長するために不可欠なサステイナビリティ経営の視点を備えている。