

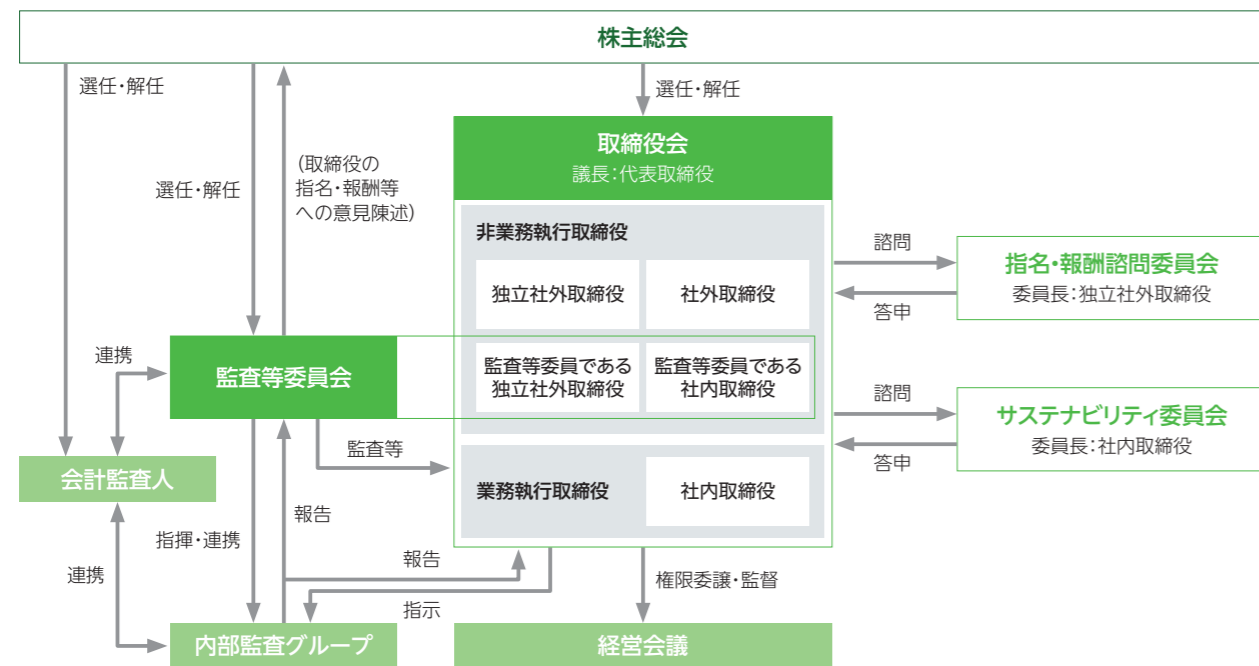
# コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスは、企業価値の持続的な向上に必要不可欠な重要な基盤です。株主総会のもと、取締役会、監査等委員会の2つの機関が重要な役割を担う一方、執行への権限委譲を進めることで、積極果敢な事業展開と適法かつ効率的な経営の実現を目指しています。取締役会は、重要事項に関する意思決定機関および業務執行の監督（モニタリング）、監査等委員会は取締役（監査等委員を除く）の職務執行の監査を担っています。代表取締役社長、業務執行取締役および執行役員を主要メンバーとする経営会議は、経営に資する議論を行うとともに、執行トップである代表取締役社長の機動的かつ適正な意思決定を支えています。

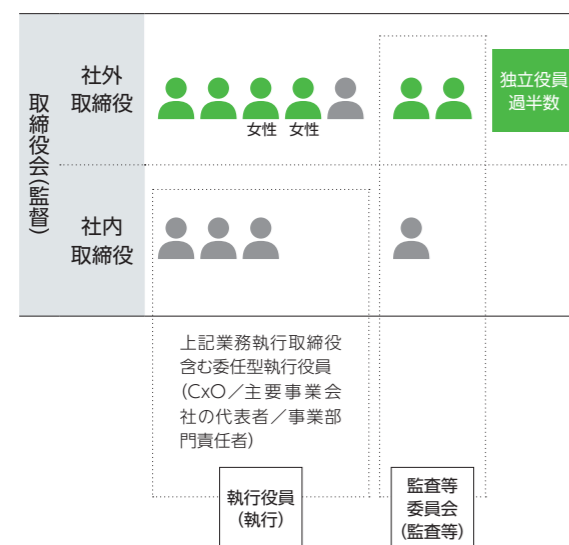
コーポレートガバナンスの実効性を担保するためには、当社グループ内のガバナンス（グループガバナンス）が有効に機能していることが前提です。そのため、当社はグループ全体にわたって事業方針や業務諸規程の浸透に努め、かつ職能部門や内部監査部門によるモニタリング活動などに取り組んでいます。

ガバナンス体制図

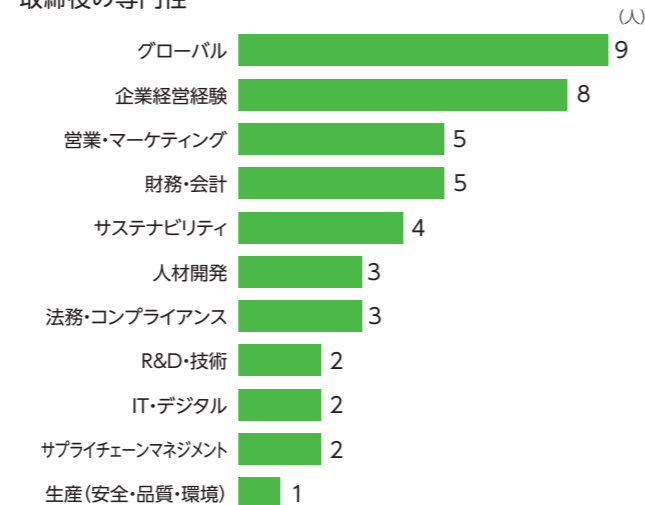
2024年6月27日現在



監督と執行の体制



取締役の専門性



スキルマトリクス ▶ P89

## 主な組織と会議体の構成

2024年6月27日現在

社名	不二製油グループ本社株式会社	組織体制	純粋持株会社					
機関設計	監査等委員会設置会社	取締役の人数	11名(女性2名)(社外7名、うち独立社外6名)					
議長・委員長	取締役構成							
	総員	監査等委員を除く取締役			監査等委員		(参考) 2023年度 開催実績 回数 <sup>#1</sup>	
		社内 取締役	独立 社外取締役	左記以外の 社外取締役	社内 取締役	独立 社外取締役		
取締役会	取締役社長 (酒井 幹夫)	11	3	4	1	1	2	16
監査等委員会	取締役常勤監査等委員 (戸川 雄介)	3	—	—	—	1	2	12
指名・報酬 諮問委員会	独立社外取締役 (梅原 俊志)	6	1	4	—	1	—	10
サステナビリティ 委員会 <sup>#2</sup>	社内取締役 (CEO 酒井 幹夫)	5 <sup>#3</sup>	3	1 アドバイザー	—	—	—	3
(参考) 経営会議	取締役社長 (酒井 幹夫)	12 <sup>#4</sup>	3	—	—	1 オブザーバー	—	26

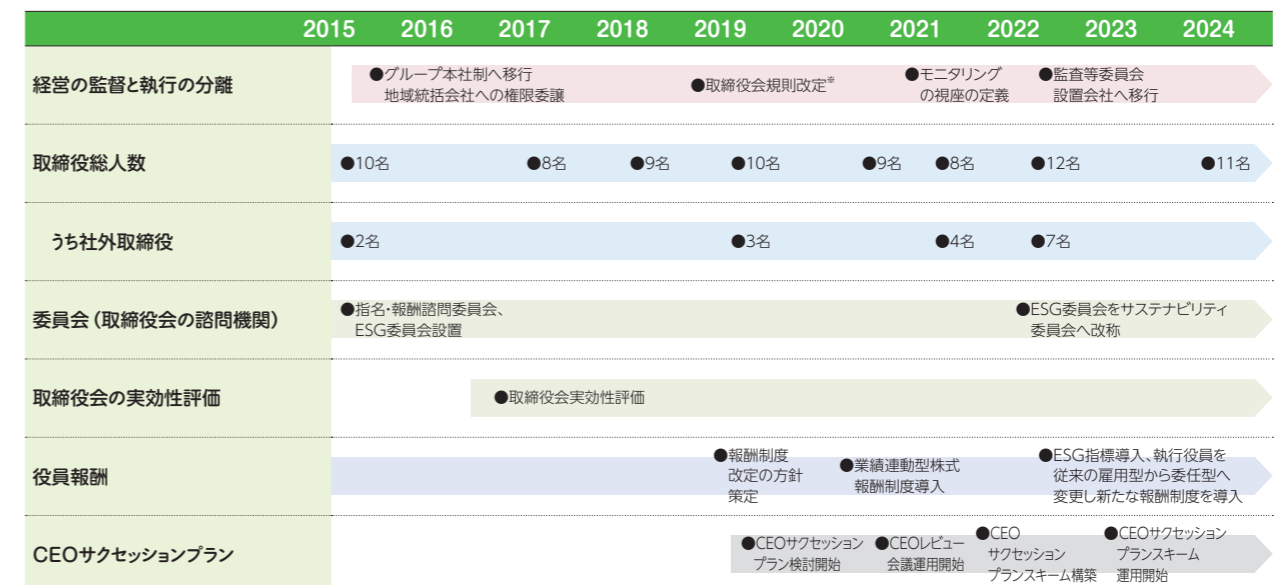
※1 2023年4月～2024年3月末実績累計  
 ※2 2022年度よりESG委員会から改称  
 ※3 社内取締役3名+執行役員2名  
 ※4 社内取締役3名+執行役員9名

## 機関の内容

取締役会	不二製油グループの経営に関する法定事項および経営方針や戦略等の重要事項に関する意思決定、ならびに業務執行のモニタリングを行う会議体。株主から負託を受けた取締役(監査等委員を含む)で構成される。
監査等委員会	不二製油グループの業務および財産の状況の調査や、内部統制システムを利用した取締役(監査等委員を除く)の職務執行の監査を実施。内部監査グループと連携し、また指揮を行い、グループ会社の業務の適正を監査する。
指名・報酬諮問委員会	取締役会の諮問を受けて当社取締役および執行役員の人事・報酬に関わる答申を行う。判断に際しての客観性と透明性の観点から、その構成員の過半数は独立社外取締役から構成され、委員長は独立社外取締役が務める。
サステナビリティ委員会	取締役会の諮問機関として、社会からの期待や要請を取り込み、サステナビリティ経営を推進するための重要な課題や戦略を審議し、取締役会へ答申・報告する。CEOを委員長とし、同委員会において議決権を持つCxO、およびその他の執行役員、事業部門長、社外取締役、ESGアドバイザーで構成される。
経営会議	不二製油グループの業務執行に関する重要事項を審議し、CEO(執行代表)の意思決定を補佐する会議体。代表取締役社長、業務執行取締役、執行役員で構成される。

## ガバナンス体制の変遷

(年度)



※従来の「決議」「報告」に加え、ガバナンス等の議論を関連に行う「審議」の場を設定

# 取締役会

## 2023年度 取締役会での主な議題

分類	主な議題
取締役会の役割・責務	取締役会実効性評価、指名・報酬諮問委員会への諮問事項、監査等委員会活動報告など
執行状況の報告	月次報告、経営会議審議事項など
企業価値向上	重要経営課題への対応(プラマー構造改革)、事業戦略(投資案件、事業ポートフォリオ)、中長期研究テーマ進捗、サステナビリティ戦略、サステナビリティ委員会報告など
リスクマネジメント	全社重要リスク対応、労働災害・フレーム発生報告と対応、環境データ報告など
法定事項・開示事項	決算関連(四半期、年度)、株主総会関連、各種開示関連
内部統制 他	方針・規程、内部通報、内部監査活動報告と計画 その他

## 2023年度 取締役会の主な取り組み

前年に実施した取締役会実効性評価の審議を踏まえ、2023年度は「中・長期視点での議論の活性化」と「執行状況の説明機会の充実」を目標とし、各取締役の多角的な視点により重点的に議論を実施し、取締役会の実効性向上に努めました。

議論テーマ	概要
不二製油グループのサステナビリティ戦略	<b>報告内容</b> ▶ 当社グループのサステナビリティ経営を取り巻く情勢について ● 気候変動、生物多様性、人権などバリューチェーン上で生じるリスク対応とサステナビリティ視点での価値創造への社会的要請の高まり ● 欧州を中心としたサステナビリティ関連の法規制の加速 ▶ 当社グループのサステナビリティ経営の現状課題と対応および次期中期経営計画に向けた取り組み方針  <b>主な議論</b> ▶ ビジョン実現に向け、事業戦略と連動したサステナビリティ戦略の推進により企業価値を高めていく当社グループの方向性について意見が交わされました。
	<b>報告内容</b> ▶ 当社グループの中長期的な研究を担う未来創造研究所が進める重点テーマと事業化に向けたロードマップおよび施策 ▶ サステナビリティ経営に資する未来創造研究所の取り組み(オープンイノベーションの推進など)  <b>主な議論</b> ▶ 外部環境変化を踏まえたマイルストーン管理による研究テーマの推進、知財戦略、グループ各社の拠点がある各国、各地域の顧客価値を理解した研究戦略の重要性について意見が交わされました。
中長期研究テーマと事業化に向けた施策	<b>報告内容</b> ▶ 買収時以降の外部環境変化による収益性への影響分析 ▶ 世界最大の米国のチョコレート市場動向や競合他社動向を踏まえた同社のグループにおける重要性 ▶ 同社の課題とその対応施策 ▶ 構造改革計画および推進体制 など  <b>主な議論</b> ▶ 経営資源配分や事業内容の適正化、差別化戦略、構造改革計画の妥当性などについて、取締役会に加え、取締役会以外の場も設定し、執行責任者からの詳細説明に対し全取締役の多角的な視点での慎重な議論を重ねました。
	<b>報告内容</b> ▶ 買収時以降の外部環境変化による収益性への影響分析 ▶ 世界最大の米国のチョコレート市場動向や競合他社動向を踏まえた同社のグループにおける重要性 ▶ 同社の課題とその対応施策 ▶ 構造改革計画および推進体制 など  <b>主な議論</b> ▶ 経営資源配分や事業内容の適正化、差別化戦略、構造改革計画の妥当性などについて、取締役会に加え、取締役会以外の場も設定し、執行責任者からの詳細説明に対し全取締役の多角的な視点での慎重な議論を重ねました。

### Message

## 社外取締役メッセージ

### “挑戦”に向けた取締役会のReborn

2022年度からの取締役会においては、Reborn 2024に掲げた3つの方針の実現に向けて、意思決定と執行の監督に注力して来ました。激しい変化と不透明感の拭えない経営環境下、多様な視点からの意見に基づく討議によって見出された難しい課題に、執行に関わる皆さんとともにチャレンジすることを継続的に進めて来ました。特に高付加価値なポートフォリオ実現に向けては、北米植物性油脂事業にかかる固定資産の譲渡に続いて、プラマーの構造改革を現地と一緒に進めています。買収時から現在に至るまでのレビューを行うとともに、今後の業務用チョコレート市場における不二製油グループの競争力を評価し、重点事業領域、生産体制の再編、管理体制の強化などを明確にし、2023年度末から具体的な施策を実行しています。これらの複雑な課題に対して、取締役会での議論はもちろんですが、検討に十分な情報の質量確保と多面的な意見交換機会を確保するため、特に社外取締役には別途の機会が提供されました。社内の皆さんには、ときに辛辣な、厳しい言葉が多々あったと思いますが、より良い成果を得るためには不可欠なステップと思います。2025年度からはReborn 2024に続く中期計画を、新しい経営体制によって実行していく、というフェーズに入っていきます。事業面のみならず、更に難しい課題がまだまだ続きますが、より実効性の高い取締役会運営に貢献していくつもりです。

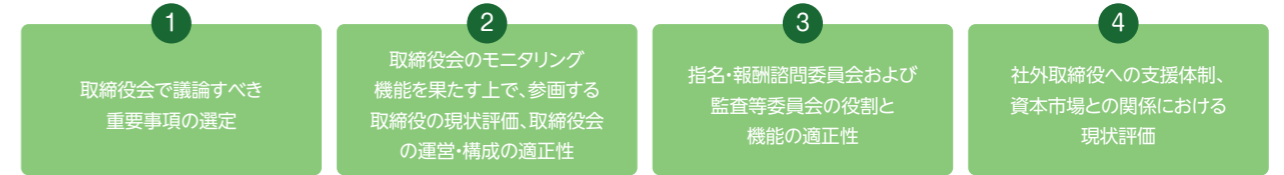


社外取締役  
**西 秀訓**  
独立・社外

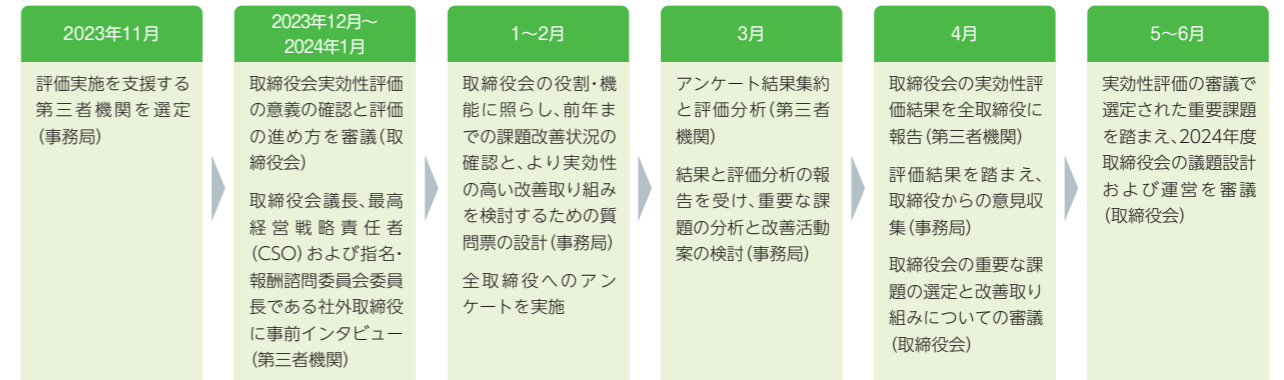
## 2023年度 実効性評価

2023年度の実効性評価においては、代表取締役社長、取締役会事務局を管掌する最高経営戦略責任者(CSO)および指名・報酬諮問委員会委員長である社外取締役にインタビューを行い、更に、取締役全員にアンケート形式による評価を実施しました。

当該アンケートは、第三者機関による実施支援の下、取締役会事務局が昨年までに抽出された課題の改善状況の確認に加え、当社取締役会の役割・機能に照らし、課題改善の取り組みをより具体的に検討するため、以下の主旨で実施しました。



### 実効性評価のプロセス



### 評価した点

アンケートの結果、当社はモニタリング型取締役会を志向する中で、社内取締役・社外取締役の双方が果たすべき役割を意識して取締役会に参画することで課題感を共有し、オープンな議論が行われていることなどが評価されました。

### 課題

一方で、以下の課題が指摘されました。取締役会では課題改善に向けた取り組みを通じて、取締役会の更なる実効性向上を図ることを全員で認識共有しています。

#### 1. 運営面の課題

- 中長期・俯瞰的な視点での議論を活性化する必要があります。そのための議論テーマとして、
  - 中長期事業戦略の策定とその実行を支える経営資源配分の適正性
  - 事業戦略実現のための人材育成・施策 など

#### 2. 役割・機能面の課題

- モニタリング機能強化のために、社外取締役に對して、モニタリングにおいて必要な執行状況の説明・情報提供の機会をより一層増やし、活発な議論を促すこと。社内・社外取締役間でのコミュニケーションを更に活性化すること。

上記の課題改善のためには、社内・社外取締役間での事業運営、執行状況などに係る情報の非対称性の解消に取り組み、会社の中長期的な経営課題について各取締役の多角的な視点での議論をより活性化することが必要です。当社は、取締役会実効性評価の結果を受けて、取締役会においていかなる議論が必要かを審議し、2024年度取締役会で重点的に議論すべきテーマを選定、年間議題スケジュールを設計しています。また、これら年間議題は取締役会事務局が各テーマを担当する取締役や経営会議事務局と協議を重ね、経営会議の議題とも連動させることで、執行側での経営に資する審議を促進しています。

また、監査等委員会設置会社である当社は、取締役会の実効性向上にあたって監査等委員会の実効性確保が求められます。今年度も取締役会実効性評価の中で、監査等委員会の実効性評価も実施し、評価結果は監査等委員である取締役のみならず、取締役全員に共有しています。当社ガバナンス全体として実効的に改善を図る仕組みを整備し運用していきます。

# 指名・報酬諮問委員会

当社は取締役会の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置しています。同諮問委員会では、取締役会の諮問を受けて、取締役および執行役員の指名に関する事項や役員報酬制度に関する事項等につき審議、取締役会への答申、モニタリング等を行っています。取締役会決議により取締役から選任された3名以上6名以下の委員で構成することとしており、判断に際しての客観性と透明性の観点から、その構成員の過半数は独立社外取締役から構成され、委員長は独立社外取締役が務めています。

## 2023年度 主な活動実績

指名・報酬諮問委員会委員長の選定	年度ごとに委員長を選定し、委員の互選により決定
取締役会の構成、スキルマトリクスの検討	取締役のスキルマトリクスの項目とその分布の検討、社外取締役を含む取締役会の構成等について審議、取締役会への答申
指名に関する事項	新任取締役候補者、執行役員体制、執行役員候補者等について審議、取締役会への答申
人材育成に関するモニタリング・助言	次世代経営層人材の育成につき、進捗の報告を受け、進行についてアドバイスを行うなど、モニタリングを実施
役員報酬に関する事項	2023年度業績連動報酬、2024年度の役員報酬と業績連動報酬のKPIの設定に関する審議および取締役会への答申

## CEO再任レビュー

指名・報酬諮問委員会では、平時の経営において、現CEOがその役割を適切に果たし、多様なステークホルダーにとって企業価値を最大化できるか、そして次年度も現職を継続することが望ましいか否かの審議を目的とし、CEO再任レビュー会議を実施しています。

2023年度におきましても、独立社外取締役を会議メンバーとするCEO再任レビュー会議が開催され、結果は指名・報酬諮問委員会にフィードバックされました。指名・報酬諮問委員会での追加審議を経て、取締役会へCEOの継続について答申を行いました。

## Message

### 社外取締役メッセージ

#### 一気にやり遂げましょう!

コロナ禍の最中2021年より社外取締役を拝命し早いもので4年目を迎えることになりました。当社グループは酒井CEO以下役員の方々ならびに従業員の方々の弛まぬ努力により2023年度決算では業績回復を成し得ました。今年度は中期経営計画「Reborn 2024」の最終年度です。公約したブラマー構造改革とその成長戦略を確実に実行して、資本効率の高い企業として実績を示すとともに、2025年度からスタートする事業持株会社への準備をしっかりと行う時と認識しております。

その中で私は、昨年度より「指名・報酬諮問委員会」の委員長として活動しております。

当委員会は、会社の重要事項（CEO再任レビュー、サクセッションプラン、役員報酬等）を株主の代表である独立社外取締役4名が中心となりCEOへのインタビュー、核心に踏み込んだ意見交換を交えながら取締役会に答申する役割を担っております。昨年度には当委員長の立場で、当社への期待値を込めた投資家やアナリストの方々とのミーティングにも参画しました。今年度も委員長の継続となり、大役に身を引き締めて向き合う覚悟です。



指名・報酬諮問委員会  
委員長

社外取締役

梅原 俊志

独立・社外

## 取締役会の選任方針・プロセス

### 取締役候補者の指名に関する考え方

各役員専門性や経験および期待される役割に照らしたスキルマトリクスは次の表の通りです。こうした専門性と併せて、属性（独立性）、在籍年数、ジェンダー・国際性等の多様性、経営環境の変化等を加味して、継続的に取締役会の構成について検討していきます。独立社外取締役の在籍年数については、社外独立性保持の観点から最長6年が妥当であると考えています。

スキルマトリクス（特に専門性や経験の発揮が期待できる領域）

	企業 経営経験	R&D・ 技術	グロー バル	サステナ ビリティ	営業・ マーケ ティング	生産(安全・ 品質・環境)	財務・会計	法務・コン プライアンス	人材開発	IT・ デジタル	サプライ チェーン マネジメント
取締役	酒井 幹夫	●	●	●	●				●		
	田中 寛之	●		●			●				●
	前田 淳	●		●			●	●			
社外取締役	西 秀訓 独	●		●					●		
	梅原 俊志 独	●	●	●		●				●	
	辻 智子 独	●	●		●						
	中川 理恵 独	●		●	●	●	●			●	●
監査等委員 である 取締役	立川 義大	●		●							
	戸川 雄介						●	●	●		
	池田 裕彦 独			●				●			
	谷 保廣 独			●	●		●				

注：独は独立役員です。

## 取締役候補者選任の方針およびプロセス

当社では、「不二製油グループ憲法」に基づき、その価値を高いレベルで体現し、豊富な実務経験と高い能力、知見を備え、当社グループの更なる発展に貢献することを期待できる人物を取締役候補者として選任する方針としています。この方針に基づき、2024年度は前田 淳氏を、指名・報酬諮問委員会の答申を得て、取締役会において取締役候補者として選任しております。

また、監査等委員である取締役の戸川 雄介氏、監査等委員である社外取締役の谷 保廣氏に関しては、指名・報酬諮問委員会から妥当性意見の表明も受けた上で、監査等委員会にて選任しております。

## 少数株主の権利保護に関する方針

当社は、社外の客観的な見地や経験・知見に基づいた経営上の助言を得ることを目的として、主要株主である伊藤忠商事グループから社外取締役1名を選任しています。しかし、当社グループの事業活動や経営判断において、主要株主による制約はなく、「不二製油グループ本社 コーポレートガバナンス・ガイドライン」の「株主の利益に反する取引の防止」にて定めている方針のもと、業務執行に関する重要事項は経営会議等で意思決定し、業務執行しています。

なお、伊藤忠商事グループとの重要な取引や定型でない取引が生じた時には、伊藤忠商事グループと当社間で少数株主保護の必要性について相互確認を行い、実施の妥当性について協議しています。更に取締役会では、毎年度末に伊藤忠商事グループとの間の定型取引および重要度の高い個別取引についてレビューすることにより、利益相反取引が行われていないことを確認するとともに、利益相反取引の防止について継続的な審議をしています。

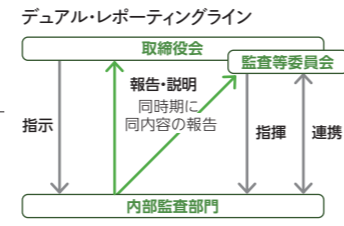
# 監査等委員会

2022年6月定時株主総会決議に基づく監査等委員会設置会社へ移行し、「ステークホルダーからの信頼性の向上」「組織のパフォーマンスの向上」に貢献するため、内部監査部門との連携を強化した組織監査に取り組んでおります。

## 年間重点監査項目とその実施状況

2023年度は内部監査部門とのいっそうの連携を図りつつ、それぞれの役割と機能とに応じた監査活動を展開いたしました。また、新型コロナウイルス感染症の流行が終息したことに伴い海外グループ会社に対する往査を再開した他、大株主と少数株主との間に生じ得る利益相反の有無の確認および監査等委員会としての実効性評価といった新たな活動を実施しました。

重点監査項目	実施した主な監査活動
(1) グループ各社の経営管理状況	グループ会社各社の経営幹部に対するヒアリングを通じた業務監査を実施 ・海外グループ会社5拠点(米国、ドイツ、オランダ、ベルギー)への訪問 ・日本国内主要グループ会社および事業拠点にて経営幹部とのインタビュー実施
(2) 取締役の職務執行および取締役の指名・報酬の決定プロセスのモニタリング	経営幹部に対するヒアリング・意見交換 ・社長CEO、その他執行責任者との面談の実施 ・任意の指名・報酬諮問委員会に常勤監査等委員が委員として参加 ・取締役の指名・報酬に係る検討・審議の状況をモニタリング(監査等委員会の監督機能の一つとして)
(3) 会計監査人とのコミュニケーション	定期、不定期開催の意見交換やディスカッション ・四半期毎の監査テーマに関する意見交換会 ・会計監査人からの四半期決算毎の監査状況の報告会(監査上の主要な検討事項に関する意見交換を含む) ・その他監査に関連する重要テーマについてのディスカッション
(4) 内部監査部門との連携	内部監査部門との連携による組織的監査に関する取り組み ・年次監査計画の共同での策定、取締役会にて共同説明の実施 ・内部監査部門長が月次開催の監査等委員会に出席、内部監査部門の活動状況を報告 ・デュアル・レポートラインによる連携の推進
(5) 大株主と少数株主間の利益相反防止のための取り組み	監査等委員全員で取締役CSOおよび原料調達の実務を担う購買部門責任者へのインタビューを実施、大株主との取引状況(主に原材料の購買プロセス)を聴取した結果、利益相反に該当していないことを確認し、結果を取締役に報告しました。



## 監査等委員会の実効性評価

**目的** 監査役会の実効性分析評価については、コーポレートガバナンス・コードでは要求されていませんが、監査等委員会は、中長期的な企業価値の向上およびステークホルダーの期待に応えるためには監査報告書を提出するのみならず、取締役会とともにガバナンスの一翼を担う機関として主体的に活動を振り返り、実効性を向上させるために監査等委員会の実効性評価を実施しております。

**評価ポイント** 監査等委員会が、組織的かつ効率的な監査を実施し、その機能を十分に発揮しているかという点を評価するため、監査活動を16のカテゴリーに分類、全体で57のチェック項目を設定し、項目ごとに4段階の評価を実施しました。

**課題** 取締役会実効性評価における監査等委員会に関する評価で課題とされた点と同様に、監査等委員会実効性評価においても、取締役会との意思疎通や他の取締役との活発なコミュニケーションの必要性を課題として認識しました。

### 実効性評価の主な評価項目

- 監査等委員会の構成、機能、運営
- 内部統制システムに対する監視と検証
- 法令等遵守体制・リスクマネジメント体制の監視
- 三様監査体制、グループ監査体制
- 財務報告およびディスクロージャの監視と検証
- コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応
- サステナビリティへの対応

### 2024年度 活動計画

取締役の職務執行および取締役の指名・報酬の決定プロセスのモニタリング等、監査等委員会としての本来の職務に加えて、2024年度は以下の3点を重点監査テーマとして活動を展開します。

重点監査テーマ	予定している主な活動内容
(1) 大株主と少数株主との利益相反についての確認(2023年度からの継続的モニタリングとして)	大株主である伊藤忠商事からの原材料の購買取引等に関して、取引に直接的に関わっている社内関連部門および執行責任者に対するヒアリング等を実施し、その結果を取締役に共有するとともに、必要に応じて提言を行う予定です。
(2) 主要グループ会社(国内・海外)における経営管理状況の確認	内部監査部門の年次監査計画との整合性を図りつつ、監査等委員会としてグループ経営管理上、重要かつ優先的な監査が必要であると判断する事業拠点に対して実地監査を行う予定です。
(3) 会計監査人、内部監査部門との連携強化を図るための三様監査の充実	連携強化/監査品質・レベルの向上に向けた情報・意見交換/研鑽の場としての会合の計画的な開催を行う予定です。

## Message

### 監査等委員メッセージ

#### 実効性の高い監査を目指す

私はこれまで、不二製油株式会社において、人事、経営企画、財務経理、事業部統括、情報システムと様々な職能を経験してまいりました。大学の専攻から得たリーガルマインドや知見をその過程で活かし高める機会も得ました。今回、監査等委員を務めさせていただくことになりましたが、これらの蓄積を活かし、社内外取締役との情報交換および認識共有、会計監査人および内部監査部門等との連携を密にしながら、コーポレート・ガバナンス、内部統制の強化に努めてまいります。取締役の職務執行については、そのモニタリング、また、要諦の対話による確認等も重視して取り組むことにより、組織体制等の変化にも柔軟に対応しつつ、そうした中でも取締役会の実効性の向上に資することを目標に置き、広い意味で実効性の高い監査等を進めてまいります。



常勤監査等委員  
戸川 雄介

#### 企業価値向上に向けて、ガバナンスの向上に努める



監査等委員  
池田 裕彦  
独立・社外

私は、これまで約37年間、コーポレート・ガバナンスやM&A関連を中心とする会社法を主たる専門分野として弁護士活動を行ってきました。大阪大学の法科大学院では「コーポレート・ガバナンス」の講義を担当しています。その経験・専門性を活かし、当社のガバナンスの一層の充実・深化に寄与することが株主や投資家の皆様から期待されているものと考えています。

当社の主要株主である伊藤忠商事グループとは様々な分野で業務提携が行われ、両社の強みを活かしたシナジーが生まれていると理解しています。また、少数株主の利益保護の観点から、当社と伊藤忠商事グループとの重要な取引については、取締役会において、その取引の必要性や取引条件の合理性について特に注意深く精査されていますが、昨年度は、監査等委員会においても、執行側から詳しい説明を受け、取引の公正性を確認いたしました。

今後とも、内部監査部門と連携し、大株主と少数株主の利益相反管理を含むガバナンス体制の一層の向上に努め、当社の中長期的な企業価値向上に寄与できるよう、微力を尽くしたいと考えています。

#### 非財務情報の価値関連性を担保する

「企業の時価総額のうち利益と純資産が寄与する割合は1950年代の90%以上から現在では約50%に一貫して低下している」(Lev & Gu『会計の再生』、2016年)世の会計人には衝撃的な一文でした。もはや有報だけでは企業価値の半分しか評価できない。残る半分は非財務情報。ここに統合報告書の今日的意義があります。私は従前より一会計士として、当社グループの卓越した非財務情報開示に注目してきました。そして今般、監査等委員として、これを内部からモニタリングする職責を負うに至りました。

当社グループが、6つの資本を源泉として、いかに企業価値を継続的に創造しようと努めているか。株主・投資家はじめ多様な利害関係者の皆様がその道筋と妥当性を的確に判断できるよう、私は財務・非財務双方から開示情報の適正性をしっかり吟味していきたいと思っております。



監査等委員  
谷 保廣  
独立・社外

# 役員報酬制度

当社取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の報酬制度は、取締役の報酬と当社の業績、および株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とした業績連動型の報酬制度を導入しています。

- 〈基本方針〉
- 株主をはじめステークホルダーと価値を共有する報酬体系とする
  - 中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高める報酬体系とする

2024年度における当社の役員の報酬等の額またはその算定方法の決定方法について、取締役の報酬等は、株主総会で承認された総額の範囲内で、社外取締役を過半数とする「指名・報酬諮問委員会」への諮問・答申を経て取締役会にて決定しています。「指名・報酬諮問委員会」では、取締役の報酬支給総額に関する事項、報酬額算定方法に関する事項、業績連動の算定指標に関する事項等について審議し、取締役会に答申を行っています。

## 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬制度概要

項目	基本報酬 (固定報酬)	業績連動型		業務執行評価連動型
		金銭報酬 (賞与)	株式報酬	金銭報酬(個人別賞与)
代表取締役	○	○	○	—
社内 取締役 (代表取締役 社長を除く)	○	○	○	○
社外 取締役	○	—	—	—

## 報酬構成

(2024年度基準KPIにおいて、その業績連動係数がいずれも1.0の場合における比率)

役員区分	基本報酬	業績連動型金銭報酬(賞与)	業績連動型株式報酬(株式交付信託)	業務執行評価連動型金銭報酬(個人別賞与)
代表取締役社長	70	20	10	10
取締役(上席)*	64	20	10	6
取締役	64	20	10	6

- 基本報酬(固定報酬)
- 業績連動型金銭報酬(賞与)
- 業績連動型株式報酬(株式交付信託)
- 業務執行評価連動型金銭報酬(個人別賞与)

各報酬の構成比率は、将来的に基本報酬:金銭報酬(賞与):株式報酬=1:1:1を指向し、業績、企業価値の拡大とともに業績連動型報酬の比率を高めていく設計としています。社外取締役については、その役割と独立性の観点から基本報酬(固定報酬)のみとしています。

## 監査等委員である取締役の報酬等について

監査等委員である取締役の報酬等は、その役割と独立性の観点から基本報酬のみで構成し、監査等委員会での協議により、株主総会の決議による報酬総額の限度額内において決定しています。なお、監査等委員である取締役の報酬水準は、外部専門機関の調査データを参考にしています。

## 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	対象となる 役員の員数(名)	報酬等の種類別の総額(百万円)				報酬等の総額 (百万円)
		基本報酬 (固定報酬)	業績連動型 金銭報酬 (賞与)	業績連動型 株式報酬 (株式交付信託)	業務執行評価 連動型金銭報酬 (個人別賞与)	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	4	118	27	8	4	159
監査等委員(社外取締役を除く)	1	27	—	—	—	27
社外役員	9	70	—	—	—	70
合計	14	216	27	8	4	257

注：1. 上記員数には、2023年6月28日開催の第95回定時株主総会最終の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。  
 2. 上記取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。  
 3. 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬限度額は、2022年6月21日開催の第94回定時株主総会において年額600百万円以内(うち社外取締役は年額100百万円以内)と決議いただいております。なお、取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬限度額には、取締役賞与を含むものとし、使用人分給与は含まないものとします。当該定時株主総会最終時点の取締役の員数は9名(うち社外取締役は5名)です。  
 4. 上記には当事業年度に係る業績連動型金銭報酬(賞与)を含んでいます。  
 5. 非金銭報酬として取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)に対して業績連動型株式報酬(株式交付信託)を導入しています。業績連動型株式報酬(株式交付信託)の内容等は、2022年6月21日開催の第94回定時株主総会において、取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)を対象に、当初3年間の信託期間(当該信託期間は当社取締役会の決定により5事業年度以内の期間を都度定めて延長できる)を定めた上で、対象となる取締役に交付するために必要な当社株式の取得資金として当社が拠出する金銭の上限を合計600百万円と決議いただいております。当該定時株主総会最終時点の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の員数は4名です。  
 6. 業績連動型株式報酬(株式交付信託)の金額は、2022年6月21日開催の第94回定時株主総会において決議した株式報酬制度に基づき費用計上した額を記載しています。  
 7. 監査等委員である取締役の報酬限度額は、2022年6月21日開催の第94回定時株主総会において年額100百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会最終時点の監査等委員である取締役の員数は3名です。

## 業績連動型金銭報酬(賞与)

- 目的
- 事業年度ごとの企業業績向上に対する意識の向上

### 個別支給額

＝

役員別基準報酬額		
役員区分	基準報酬額	対象役員数
代表取締役社長	1,600万円	1名
取締役(上席)*	800万円	2名
取締役	640万円	0名

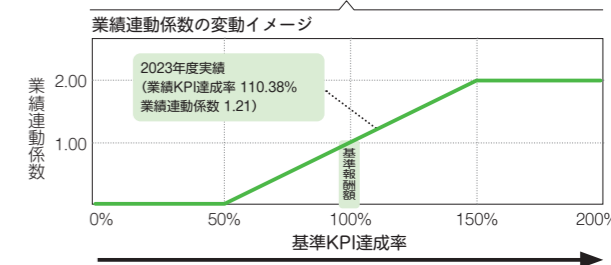
※ 取締役 田中寛之、取締役 前田淳が該当

### 業績連動係数

KPI達成率	業績連動係数
150%以上	2.00
50%以上	(実績KPI÷基準KPI-0.5)×2
150%未満	小数点第3位を切り上げ
50%未満	0

・KPI達成率=実績KPI÷基準KPI×100  
 ・実績KPI=当該事業年度における連結営業利益実績金額  
 ・基準KPI=当該事業年度における連結営業利益業績基準金額

KPI	連結営業利益 (選定理由:年次KPIとの連動、継続的な企業業績と財務価値向上)
額の決定と支給	当該事業年度業績に基づいて報酬額を確定、翌年度に支給
総支給額	2億円を上限
各取締役への個別支給限度額	代表取締役社長 5,000万円 取締役(上席) 2,500万円 取締役 2,000万円



- 業績連動型金銭報酬(賞与)係数カーブ
- ・KPI達成率100%で基準報酬額×1.00を支給
  - ・KPI達成率50%未満で基準報酬額0
  - ・KPI達成率150%以上で基準報酬額×2.00を支給

## 業績連動型株式報酬(株式交付信託)

- 目的
- 取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、取締役の中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めること
  - 事業年度ごとの企業業績向上に対する意識向上による、ステークホルダーとの一層の価値共有

### 個別支給ポイント

(千ポイント)

役員区分	上限ポイント*
代表取締役社長	25.0
取締役(上席)	12.5
取締役	10.0

※ 対象者への総支給ポイント  
 上限:1事業年度当たり  
 100.0千ポイント

＝

役員別基準報酬額		
役員区分	基準報酬額	対象役員数
代表取締役社長	810万円	1名
取締役(上席)*	410万円	2名
取締役	330万円	0名

※ 取締役 田中寛之、取締役 前田淳が該当

×

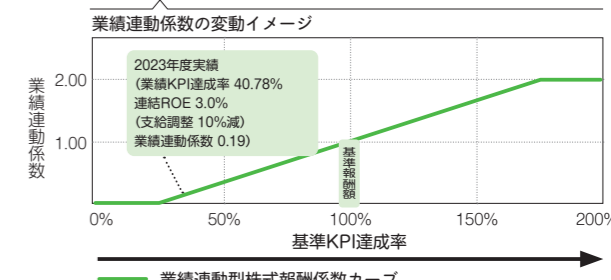
業績連動係数	
KPI達成率	業績連動係数
175%以上	2.00
25%以上	(実績KPI÷基準KPI-0.25)×1.33
175%未満	小数点第3位を切り上げ
25%未満	0

・KPI達成率=実績KPI÷基準KPI×100  
 ・実績KPI=当該事業年度における連結1株当たり当期純利益実績値  
 ・基準KPI=当該事業年度における連結1株当たり当期純利益業績基準値  
 注:連結ROEが5%以下の場合には算出された報酬額を10%減じて支給(業績連動係数に反映)

÷

信託取得当社株債	
取得方法	組み入れ株債
保有自己株式の処分	本制度に係る第三者割当(株式交付信託)への組み入れを決議する当社取締役会開催の前営業日の東京証券取引所における当社株式終値の価格
取引所市場(立会外取引を含む)	本制度に係る株式取得についての当社取締役会決議後に取引所市場から買い付ける当社株式の価格

KPI	単年度の連結EPSおよび連結ROE(選定理由:中期経営計画KPIとの連動、中長期的業績拡大と企業価値向上)
制度概要	当社が金銭を拠出することにより設定する信託が当社株式を取得し、当社が各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役にに対して交付される株式報酬制度。1ポイント=1株に設定。
交付時期	原則として取締役の選任時
信託への拠出上限金額	拠出上限額:1事業年度当たり2億円



- 業績連動型株式報酬係数カーブ
- ・KPI達成率100%で基準報酬額×1.00を支給
  - ・KPI達成率25%未満で基準報酬額0
  - ・KPI達成率175%以上で基準報酬額×2.00を支給

## 業務執行評価連動型金銭報酬(個人別賞与)

- 目的
- 取締役個人の執行責任と成果を明確にし、パフォーマンスの発揮度を報酬に反映すること
- 業務執行評価
- 全社業績、担当部門業績、個別重点課題のほか、ESG経営の重点領域となっている自部門の課題について、具体的な指標および目標<sup>※</sup>を設定した上で、その達成度に基づき代表取締役社長が決定。評価ウェイトは一律10%  
 ※ 「Reborn 2024」の基本方針「サステナビリティの深化」と連動したESG目標を設定

### 個別支給額

＝

役員別基準報酬額		
役員区分	基準報酬額	対象役員数
取締役(上席)*	230万円	2名
取締役	180万円	0名

※ 取締役 田中寛之、取締役 前田淳が該当

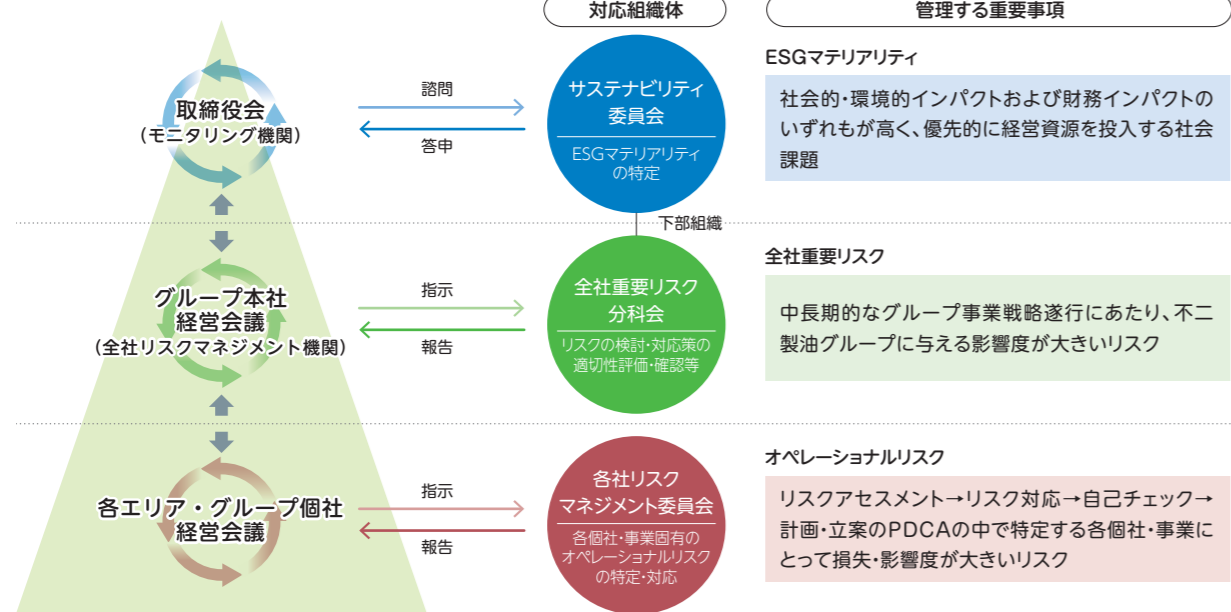
### 評価連動係数(0～2.00)

# リスクマネジメント

不二製油グループは、日本・米州・欧州・東南アジア・中国の各エリアで主要4事業を展開していることから、当社グループのバリューチェーンには社会課題・経済環境変化などの影響を受けた、様々なリスクが潜在しています。当社グループでは、グループ本社の経営会議を全社リスクマネジメント機関と位置づけ、グループを取り巻く環境を踏まえた情報ソースから、経営への影響度、発生可能性、顕在化時期などを総合的に判断して全社重要リスクを選定し、対応策の立案、実施、進捗確認、評価・改善などを推進しています。更に取締役会によるモニタリングの下、リスクを管理する全社リスクマネジメント体制を構築しています。

## 不二製油グループのリスクマネジメント体制

### 全社リスクマネジメント体制



## 全社重要リスク

### 全社重要リスクの特定

グループ本社では、グループ戦略上のリスクや財務リスク、「社会・環境課題が当社グループに与える影響度」が大きいと認識したESGマテリアリティを踏まえ、リスクを網羅的に把握し、全社重要リスク分科会での検討・議論を経て、グループ本社の経営会議(全社リスクマネジメント機関)で全社として認識・対応すべき重要なリスクとして審議・特定し、モニタリング機関の取締役会に報告しています。

加えて、グループ各社特有のリスク対応として、各社のリスクマネジメント委員会が中心となってリスクアセスメントの実施を通じてリスクマップを作成し、それぞれのオペレーショナルリスクを特定しています。

### 全社重要リスクの対応とモニタリング

特定された全社重要リスクについて、管掌責任者ならびに対応策を定めています。また、リスク管掌部門の推進責任者による対応策の進捗状況、および全社重要リスクの見直し・選定実施について、全社重要リスクの管掌責任者より、定期的にモニタリング機関の取締役会に報告し、確認されています。

2023年度に特定された12項目の全社重要リスクは、個別の進捗や課題状況を全社重要リスク分科会において議論し、適宜経営会議に報告しながらリスク低減を図りました。また、対応策の進捗状況はグループ本社の経営会議に報告された後、全社重要リスクの管掌責任者から取締役会に報告され、顕在化したリスクの発生原因、対応策と妥当性、適時性等を確認しました。

# 不二製油グループの重要なリスク

当社グループにおいて管理すべき重要なリスクとして以下の12項目を特定し、各リスク対応の管掌責任者を定め、対応方針を策定しています。なお、将来事項に関する記述につきましては、2024年3月31日現在において入手可能な情報に基づき、当社が合理的であると判断したものです。

リスク分類	No.	リスクカテゴリー	全社重要リスク	リスク対応方針	担当役員/部門長					ESGマテリアリティとの関連性
					CSO	COO	CAO	CEO	ESG	
戦略リスク	1	グループ会社経営	ガバナンスが十分に機能しないことで、急激な事業環境の変化(原料相場、金融市場、地政学等)により事業計画に対して大幅な乖離が発生するリスク	当社グループの企業価値を維持・成長させるため、以下グループガバナンスの強化を推進する。 ・グループガバナンス体制・規則の周知、徹底 ・事業軸によるグループ支援体制の構築・マネジメント強化 ・投資案件の事前審査と投資後レビューの徹底(資産効率のモニタリング) ・事業運営に係わる法令・レギュレーション等の変更への早期対応 ・グループ会社の経営を担う人材の教育	●					GRC® グループガバナンス
	2-1	ビジネス 転換・変革	市場環境の変化に応じた既存領域での高付加価値化ができない、また新規事業の創出が滞り、当社グループの収益性が低下するリスク	・市場が求めるトレンドを的確に捉えた商品開発や事業戦略を推進できる体制構築 ・将来の事業環境変化を想定した事業ポートフォリオの見直し、生産拠点の全体最適化	●					サステナブルな食資源の創造
	2-2		市場ニーズの変化に対応し、新規事業にもつながる競争力のある製品・技術の開発が滞り、当社グループの成長性が低下するリスク	・ニーズに応じた新たなコア技術と製品開発の推進 ・R&D情報の管理体制の強化と迅速な情報共有の推進			●			
2-3	デジタル化の遅れによる属人的な業務プロセスへの依存、あるいはデータに基づく適切な経営判断を逸することにより、当社グループの競争優位性が低下するリスク		・ERPパッケージ導入による、グローバルな統合経営基盤の構築 ・ERPから得られる経営データを活用した、グローバル事業管理の高度化			●				
財務・ リスク	3	財務・ 税務	金融市場(為替・金利)の過度な変動リスク(営業外評価損) 国際的な課税および当局との見解の相違で想定以上の税負担が生じるリスク	・為替予約等のヘッジ手段の活用と一定ルールに基づく分散ヘッジ ・金利動向を踏まえた借入の長期バランス調整 ・国際税務上のリスク回避や適正な納税のための管理体制構築			●			
災害・ 事故リスク	4	災害・事故・ 感染症	災害・事故・感染症等により従業員が死傷する、また自社やサプライチェーンが被害を受け、工場操業や製品供給が停止するリスク	・自然災害発生時に備えた、グループ間の相互補完体制を組み込んだBCPの策定 ・危機発生時の対応マニュアルの整備、保険によるリスク移転 ・全社単位での危険予知活動の定着化や事故リスクの高いグループ会社における安全管理活動の更なる強化 ・COVID19での対応をレビューし、従業員の安全やサプライチェーン安定化などを組み込んだ感染症BCP対応の強化					●	労働安全衛生
	5-1	事業関連 地域の 地政学 リスク	戦争や紛争等の発生、および経済安全保障上の問題や政治・経済・社会的混乱等により事業活動が制限を受け、一時的な業務停止やサプライチェーンの分断が起こるリスク	・グループ本社主導によるリスクの想定、対応策の整備、事業ポートフォリオの見直し ・グループ会社におけるリスクマネジメントPDCA活動の推進					●	GRC リスク マネジメント システム
	5-2		戦争・テロ・暴動・誘拐・ストライキ等により従業員が死傷するリスク	・グループ会社所在地の情報収集、従業員への海外安全教育の強化				●		
製品 環境・ 人権	6	食品安全	重大な安全・品質問題により健康被害や多額の損失、市場・顧客からの信用失墜を起こすリスク	・グローバル品質管理基準の導入や安全標準の策定 ・急速なグローバル展開を技術サポートできる体制 ・違反発生時の初動対応の手順化とグローバル支援体制の整備、保険活用によるリスク低減					●	製品の安全性 と品質
	7-1	環境・ 人権	環境問題への対応不備・遅れにより事業活動が制限を受ける、また社会的信用が低下するリスク	・自社による環境数値目標(環境ビジョン2030)の策定と遵守 ・TCFDの提言に基づくシナリオ分析による気候変動への対応および情報開示の推進 ・TNFDの考え方に基づく生物多様性への対応および情報開示の推進 ・フードロスの削減とアップサイクル					●	気候変動 水資源 サイバー エコノミー 気候変動 生物多様性
	7-2		人権問題への対応不備・遅れにより事業活動が制限を受ける、また社会的信用が低下するリスク	・国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「不二製油グループ人権方針」(2017年策定)に基づく人権尊重の推進 ・人権デュー・ディリジェンスの実施、その結果に基づく課題解決の取り組み強化と適切な情報開示 ・当社グループ従業員を対象として、人権問題に関する様々な社会課題に配慮した「人権ガイドライン」の策定・推進					●	DE&I
オペレーショナル リスク	8	原料相場	相場変動による主要原料コスト増加で収益を毀損するリスク	・拠点間の相互補完(融通)を含めた全社レベルでの原料バランスの管理体制構築 ・原料購買・ヘッジに関する全社ポリシーに基づく適切なヘッジ取引管理	●					
	9-1	サプライ チェーン	サプライチェーン上で発生した気候変動・環境・人権問題により主要原料(パーム、カカオ、シヤ、大豆等)確保に支障をきたすリスク	・サプライヤーや同業他社・NGOとの協関係継続、自社プログラム推進によるサプライソースの強化 ・調達方針の制定によるサプライチェーン上での環境・人権リスクの予防・低減 ・EUDR等の法規制への対応において、顧客、サプライヤーや業界団体と協調した対応	●					サステナブル 調達
	9-2		各国の規制・社会動向変化により既存原料や製法の使用が制限され、市場や顧客が求める製品を供給できなくなるリスク	・原料油脂の多様化によるリスク分散 ・環境に配慮した製品や技術の研究			●			サステナブルな食資源の創造
法務・ 倫理	10	法規制・ コンプライ アンス	各国における法規制違反が起こるリスク	・法務部門のグローバルな管理体制の強化 ・全社単位でのコンプライアンス管理の徹底				●	GRC 公正な企業 活動	
情報 システム	11	情報 システム・ セキュリティ	ITガバナンス・セキュリティの不全により情報漏洩や損害が発生するリスク	・外部の専門家を用いた情報セキュリティ対策の強化 ・情報管理意識向上のための教育・啓蒙活動の実施 ・高度ITセキュリティ人材の確保(社内外)				●		GRC 情報セキュリ ティ管理 システム
労働 人事	12	人材確保・ 育成	以下の発現により事業継続に支障をきたすリスク ・グローバル経営体制を支える人材の不足 ・多様な価値観に対応したイノベーションを生み出す人材の不足 ・工場稼働に必要な人員の確保困難	・グローバルな人材開発・活用プログラムの整備 ・DE&Iの推進やシニア人材の活用 ・各グループ会社の工場の人材確保のための環境整備				●		DE&I 人材確保・ 育成

※ ガバナンス・リスク・コンプライアンス

# 社外取締役のフォロー体制

取締役会事務局は社外取締役に対し、取締役会前の事前説明会の開催や、経営会議（執行側）での審議事項を取締役会で月次報告するなど、情報提供の充実を図っています。また、新任社外取締役には、社内との関係機能と連携し、当社グループの事業概況・組織、取締役会規則等の主な関係規程、取締役会運営の状況（実効性評価結果）等の説明を行い、新任社外取締役がよりスムーズに取締役会の議論に参画できるよう必要な支援の提供に努めています。

## 役員に対する支援体制

取締役をはじめとする経営幹部の資質を高めるための継続的な支援を行っています。

### 2023年度実施内容:

- (i) 社外の意見を踏まえた自社の現状理解を深め、改善を図るためのディスカッションの実施(対象:社外含む全ての取締役、執行役員)
- (ii) 取締役に期待される役割と機能についての理解を深めるため、日本企業のコーポレートガバナンスの実務の潮流や取締役会の現状に関するセミナーの受講機会の提供(対象:社外含む全ての取締役)

### Topics

社外取締役による主要な事業所訪問や成果発表会への参加など、社員とのコミュニケーションの機会を提供しています。2023年度は中川氏が社外取締役として就任の際、グループ本社の事業部門や機能部門の実務担当者による業務概要、当社グループの状況や課題の説明、また同氏の不二製油(株)阪南事業所への訪問により、社員と直接意見交換する場を設けました。



### Message

## 社外取締役メッセージ

### 企業価値向上に向けた取締役会の在り方

社外取締役を拝命して以来、不二製油グループの戦略や課題に真正面から向き合ってきました。この間の外部環境の変化は非常に大きく、特に不二製油グループの主要原料でもあるカカオ豆の先物価格は史上最高値を更新、銅の先物価格をも上回る場面がありました。また、不二製油グループにおいても、工場設備の老朽化、金利や原料価格の高騰、そして労働市場の大幅な変化により北米チョコレート事業での特別損失計上を余儀なくされるなど、経営の舵取りが非常に難しい1年となりました。

このような先行きが不透明な環境においては、会社の事業戦略に関して聖域なく本質的な議論を行うことの重要性・必要性が益々高まっていると感じております。各社外取締役は各々の知見・経験を活かし、社内のロジックとは異なる視点から経営に関与しております。私自身も取締役会での本音での真剣な議論や提言を通じて、中期経営計画「Reborn 2024」の最終年度を迎えた不二製油グループの企業価値向上に貢献してまいります。



社外取締役  
**立川 義大**  
社外

# グループガバナンス

## グループガバナンスの考え方

当社グループは1980年代より本格的に海外進出を開始し、現在14カ国に主要拠点を有しています。社会の変化の速度がますます上昇する中、当社グループが継続して社会に価値を創出していくためには、各国、地域ごとの社会課題やニーズに対して迅速に対応していく必要があります。一方、異なる価値観・文化・商習慣の国と地域において、グループ全体での経営を推進するためには、グループガバナンスの考え方が重要と考えています。事業環境の不確実性が増す昨今においては、経営・事業基盤の強化を優先する必要性を認識しており、グループ本社の各機能部門と海外グループ各社の連携を強め、業務執行における機能軸ならびに事業軸での統制機能の発揮とモニタリングに努め、グローバル経営管理およびガバナンス・コンプライアンスの強化を図っています。コロナ禍以降の世界的な経済・社会環境の急激な変化や、地政学リスク等に対して、事業毎に対応を精査・検討し、より迅速に推進する必要性が高まっており、これまで培った機能軸による事業管理の強化は継続しつつ、事業軸において人材をはじめとする経営資源の一元管理、最適配分を行い、事業戦略を推進・強化することを目的に、2025年4月1日より事業持株会社制に移行することを決定しました。

## 内部統制の基盤

不二製油グループは役員および全従業員の価値観の共有を図るとともに、グループガバナンスの基本である判断・行動の優先基準づけの拠り所として「不二製油グループ憲法」を2015年10月に制定しています。また、不二製油グループ憲法を具現化するため「不二マネジメント規程」などのグループ経営に関する基本方針を定めるとともに、各機能部門が適正に業務を遂行する手順を記した規程類を定め、有効なグループガバナンス体制の構築を推進しています。

不二製油グループ憲法	<ul style="list-style-type: none"> <li>不二製油グループのミッション、目指す姿の実現のために組織として共有する価値観(拠りどころ)や行動原則であり、経営の根幹となるもの</li> <li>浸透活動を実施</li> </ul>
グループ方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>「不二製油グループ憲法」を具現化するための、グループ経営に関する基本方針</li> </ul>
業務諸規程	<ul style="list-style-type: none"> <li>「決裁権限に関する運用規程」「職務分掌規程」および各機能部門が適正に業務を遂行する手順を定めた業務規程など30の規程や細則から構成</li> </ul>

不二製油グループ憲法 ▶ P1 / コミュニケーションの強化 ▶ P55

## 内部監査

内部監査グループが、「内部監査規程」に基づき、当社および当社グループ会社を対象として、財務報告に係る内部統制を含めた内部統制システム・プロセスの整備、運用状況を監査しています。内部監査グループは、当社およびグループ会社の内部監査結果ならびに業務の適正に関する提言について取締役会に報告を行っています。また内部監査の効率化を図るため、国内における事業会社(子会社)の不二製油(株)の内部監査部門と連携を図り運営しています。

### 2023年度実績

内部監査実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務監査:海外グループ会社ではシンガポール、マレーシア、中国、ガーナ、ベルギー、ドイツ、米国の7カ国12グループ会社の業務監査を実施</li> <li>財務報告に係る内部統制の評価:グループ本社および連結子会社21社を対象として全社的な内部統制の評価を行い、連結子会社5社を対象として業務プロセスに係る内部統制の評価の実施</li> </ul>
内部監査の結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会、経営会議、監査等委員会、グループ本社のグループ内部統制機能を所轄する部署(ESG所管部門、コンプライアンス所管部門、経理部門、安全・品質・環境所管部門等)へ報告および直接課題提起、改善提案を実施することによる内部統制システムの向上推進</li> <li>会計監査人あずさ監査法人、監査等委員との相互連携を強化</li> </ul>
内部監査部門体制(2024年3月時点)	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査の高度化を企図し、内部監査グループには公認内部監査人(CIA)、公認情報システム監査人(CISA)、公認不正検査士(CFE)、内部監査士(QIA)の資格を有する人員を配置</li> </ul>



左から、谷保廣、戸川雄介、梅原俊志、前田淳、中川理恵、酒井幹夫

左から、西秀訓、田中寛之、辻智子、立川義大、池田裕彦

## 取締役一覧 (2024年7月1日現在)

### 酒井 幹夫 (1959年生)

代表取締役社長  
最高経営責任者 (CEO)

- 1983年 4月 当社入社
- 2015年 6月 当社取締役
- 2016年 4月 当社常務執行役員  
当社最高経営戦略責任者 (CSO)
- 2019年 4月 当社上席執行役員  
ブラマー チョコレートカンパニー会長
- 2020年 4月 フジ スペシャルティーズ社長
- 2021年 4月 当社代表取締役社長 (現任)  
当社最高経営責任者 (CEO) (現任)

### 田中 寛之 (1968年生)

取締役 兼 上席執行役員  
最高経営戦略責任者 (CSO)  
兼 チョコレート事業部門長 兼 ハラルド会長

- 1990年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
- 2020年 10月 ブラマー チョコレートカンパニー  
取締役 (現任)
- 2021年 4月 ハラルド会長 (現任)
- 2022年 4月 当社入社  
当社上席執行役員 (現任)  
当社最高経営戦略責任者 (CSO) (現任)
- 2022年 6月 当社取締役 (現任)

### 前田 淳 (1967年生)

取締役 兼 上席執行役員  
最高財務責任者 (CFO)  
兼 法務部門担当 兼 情報開示担当

- 1990年 4月 当社入社
- 2018年 6月 当社経営企画グループ  
グループリーダー
- 2021年 6月 当社執行役員  
フジヨーロッパアフリカ社長  
(欧州総支配人)
- 2023年 7月 当社上席執行役員 (現任)  
最高財務責任者 (CFO) (現任)
- 2024年 6月 当社取締役 (現任)

### 中川 理恵 (1968年生)

社外取締役\*1  
独立役員 独立・社外

- 2003年 8月 株式会社ミスミ\*2入社
- 2013年 10月 同社FA加工品企業体 企業体社長
- 2015年 10月 同社FA企業体 企業体社長代表執行役員
- 2020年 10月 同社ユーザーサービスプラットフォーム  
代表執行役員
- 2022年 1月 同社サステナビリティプラットフォーム  
代表執行役員
- 2022年 12月 同社退社  
一般社団法人グラミン日本理事・COO  
(現任)
- 2023年 6月 当社社外取締役 (現任)
- 2024年 6月 株式会社ダスキン社外取締役 (現任)

### 立川 義大 (1971年生)

社外取締役\*1 社外

- 1993年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
- 1998年 3月 同社退社
- 2003年 2月 伊藤忠商事株式会社入社
- 2008年 4月 日本ニュートリション株式会社出向  
代表取締役社長
- 2020年 4月 伊藤忠商事株式会社飼料・穀物部長
- 2023年 4月 同社食糧部門長 (現任)
- 2023年 6月 当社社外取締役 (現任)

### 戸川 雄介 (1963年生)

取締役  
常勤監査等委員 監査等委員

- 1986年 4月 当社入社
- 2012年 10月 乳化・発酵食品部門統括室長
- 2018年 4月 不二製油 (株) 経営管理部 部長
- 2021年 4月 当社経営企画部門 部門長
- 2024年 6月 当社取締役 (常勤監査等委員) (現任)

### 西 秀訓 (1951年生)

社外取締役\*1  
独立役員 独立・社外

- 1975年 4月 カゴメ株式会社入社
- 2009年 4月 同社代表取締役社長
- 2014年 1月 同社代表取締役会長
- 2014年 6月 長瀬産業株式会社社外取締役
- 2016年 3月 カゴメ株式会社取締役会長
- 2019年 6月 当社社外取締役 (現任)
- 2020年 6月 テルモ株式会社社外取締役 (現任)

### 梅原 俊志 (1957年生)

社外取締役\*1  
独立役員 独立・社外

- 1984年 4月 日東電工株式会社入社
- 2019年 6月 同社代表取締役  
専務執行役員CTO全社技術部門長
- 2020年 7月 国立大学法人北海道大学理事 (非常勤)  
(現任)
- 2020年 8月 慶應義塾大学特任教授
- 2021年 6月 当社社外取締役 (現任)
- 2022年 6月 第一稀元素化学工業株式会社  
社外取締役 (現任)  
新明和工業株式会社社外取締役 (現任)

### 辻 智子 (1956年生)

社外取締役\*1  
独立役員 独立・社外

- 1979年 4月 味の素株式会社入社
- 2015年 5月 株式会社吉野家ホールディングス  
執行役員 (現任)  
同社グループ商品本部  
素材開発部長 (現任)
- 2020年 6月 株式会社サンドラッグ社外取締役 (現任)
- 2022年 6月 当社社外取締役 (現任)

### 池田 裕彦 (1960年生)

取締役監査等委員\*1  
独立役員 監査等委員  
独立・社外

- 1987年 4月 弁護士登録、大江橋法律事務所入所
- 1991年 5月 バージニア大学ロースクール卒業
- 1991年 9月 ニューヨーク市所在、Weil, Gotshal  
& Manges法律事務所勤務
- 1992年 6月 同州弁護士登録
- 1993年 4月 大江橋法律事務所 パートナー (現任)
- 2010年 4月 大阪大学法科大学院 客員教授 (現任)
- 2020年 6月 当社監査役
- 2022年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)
- 2023年 6月 株式会社京都新聞ホールディングス社  
外取締役 (監査等委員) (現任)

### 谷 保廣 (1956年生)

取締役監査等委員\*1  
独立役員 監査等委員  
独立・社外

- 1981年 10月 監査法人朝日会計社\*3入社
- 1985年 4月 公認会計士登録
- 1986年 4月 公認会計士谷会計事務所代表 (現任)
- 2003年 5月 税理士登録
- 2004年 9月 北京中央財経大学院 客員教授
- 2006年 4月 学校法人グロービス経営大学院 教授 (現任)
- 2020年 6月 ロート製薬株式会社 社外監査役 (現任)
- 2021年 3月 株式会社ノリツ  
社外取締役 (監査等委員) (現任)
- 2024年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

\*1 取締役 西秀訓氏、梅原俊志氏、辻智子氏、中川理恵氏、立川義大氏、池田裕彦氏および谷保廣氏は、会社法施行規則第2条第3項第5号に規定する社外役員に該当する社外取締役です。

\*2 現株式会社ミスミグループ本社

\*3 現有限責任あずさ監査法人