

# Governanceガバナンス

## 役員紹介 2019年5月1日時点

取締役

監査役



代表取締役会長 上野 裕一

1984年 3月 当社入社  
1996年 2月 当社経営企画室長 兼 情報システム部長  
1999年 4月 当社取締役経営企画室長 兼 情報システム部長  
2001年 4月 (株)アスピット代表取締役社長(兼任)  
2003年 4月 当社取締役 兼 常務執行役員経営企画室長 兼 情報システム部長  
2007年 4月 当社代表取締役社長  
2009年 4月 (株)トーホーストア代表取締役社長(兼任)  
2017年 4月 当社代表取締役会長(現任)



代表取締役社長 古賀 裕之

1976年 4月 当社入社  
2008年 2月 当社執行役員ディストリビューター事業部 四国地区担当 兼 中国地区統括支店長 兼 広島支店長  
2011年 3月 (株)トーホー・群馬 (現(株)トーホー・北関東)代表取締役社長  
2015年 3月 (株)昭和食品(現(株)トーホー・北関東)代表取締役社長  
2015年 10月 (株)トーホー・北関東代表取締役社長  
2017年 4月 当社代表取締役社長(現任)



取締役 佐藤 敏明

1982年 4月 当社入社  
2007年 4月 当社経営企画室長 兼 関係会社管理部長  
2008年 8月 当社グループ戦略部長  
2011年 3月 (株)トーホービジネスサービス代表取締役社長  
2013年 4月 当社取締役(現任)



常勤監査役 浮穴 浩司

1983年 4月 (株)三井銀行(現(株)三井住友銀行)入行  
2006年 2月 当社入社  
2008年 5月 当社経理部長  
2013年 1月 (株)トーホービジネスサービス 取締役経理部長 兼 企画室長  
2016年 4月 当社常勤監査役(現任)



常勤監査役 独立社外 井上 嗣朗

1978年 4月 (株)阪神相互銀行(現(株)みなと銀行)入行  
2005年 4月 同行梅田支店長 兼 梅田支店営業第一部長  
2008年 6月 同行常務取締役 兼 常務執行役員  
2011年 6月 みなとビジネスサービス(株)代表取締役社長  
2013年 6月 神戸みなと興産(株)代表取締役社長  
2017年 4月 当社常勤監査役(現任)



監査役 独立社外 内海 陽子

2000年 4月 弁護士登録 神戸合同法律事務所パートナー(現任)  
2015年 4月 当社監査役(現任)



取締役 淡田 利広 新任

1983年 4月 当社入社  
2007年 4月 当社執行役員ディストリビューター事業部 広域営業部長 兼 システム営業部担当  
2008年 8月 (株)トーホーフードサービス取締役 広域営業部長 兼 システム営業部長  
2009年 2月 同社取締役執行役員首都圏営業部長 兼 東京支店長  
2010年 2月 同社取締役執行役員東日本、広域営業部担当 兼 沖縄営業部長  
2012年 2月 同社代表取締役社長  
2019年 4月 当社取締役(現任)



取締役 独立社外 前中 潔

1974年 4月 (株)大和銀行(現(株)りそな銀行)入行  
1991年 1月 同行箕面支店長 兼 桜井出張所長  
1999年 11月 同行システム企画部長  
2002年 4月 同行執行役員システム企画部長  
2004年 3月 NTTコミュニケーションズ(株)入社  
2005年 6月 (株)DACS代表取締役社長  
2014年 4月 同社嘱託(現任)  
2015年 4月 当社取締役(現任)



取締役 独立社外 大森 伸一

1974年 4月 神戸市採用  
1990年 4月 同市経済局産業対策室長  
2003年 4月 同市市民参画推進局市民生活部長  
2007年 4月 同市国際文化観光局長  
2012年 6月 兵庫県信用保証協会監事  
2013年 6月 神戸都市振興サービス(株)常勤監査役  
2015年 4月 当社取締役(現任)



監査役 独立社外 中川 一之 新任

1980年 10月 昭和監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所  
2002年 5月 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)代表社員  
2017年 7月 中川一之公認会計士事務所所長(現任)  
2018年 1月 ロングライフホールディング(株)監査役(現任)  
2018年 6月 (株)イチネンホールディングス 監査役(現任)  
2019年 4月 当社監査役(現任)



取締役 独立社外 中井 康之

1978年 4月 (株)三井銀行(現(株)三井住友銀行)入行  
2000年 10月 同行京都法人営業第二部長  
2003年 6月 三井生命保険相互会社(現大樹生命保険(株))出向  
2007年 10月 新田ゼラチン(株)出向  
2008年 6月 同社執行役員経営企画部長  
2013年 6月 同社常勤監査役  
2017年 4月 当社取締役(現任)  
2018年 2月 (株)レザック顧問(現任)



取締役 独立社外 大嶋 義孝 新任

1975年 4月 川崎重工業(株)入社  
2005年 4月 バンドー化学(株)入社  
2008年 4月 同社執行役員 経営情報システム部長  
2009年 4月 同社執行役員 財務部長  
2016年 4月 同社顧問  
2018年 8月 コンサルティング大嶋所長(現任)  
2019年 4月 当社取締役(現任)

### スキルセット

| 氏名    | 年齢                  | 取締役会<br>出席状況<br>(2018年度) | 取締役<br>在任年数 | 企業経営 | セールス&<br>ストラテジー | 事業運営 | スキル <sup>※1</sup> |     |  |   | 財務会計・<br>資本政策 | 人材<br>マネジメント | 環境・地域<br>コミュニティ |
|-------|---------------------|--------------------------|-------------|------|-----------------|------|-------------------|-----|--|---|---------------|--------------|-----------------|
|       |                     |                          |             |      |                 |      | マーケティング           | ICT |  |   |               |              |                 |
| 上野 裕一 | 69                  | 19回/19回                  | 20          | ●    |                 |      |                   |     |  |   |               |              |                 |
| 古賀 裕之 | 61                  | 19回/19回                  | 2           | ●    | ●               |      |                   |     |  |   |               |              |                 |
| 佐藤 敏明 | 59                  | 19回/19回                  | 6           |      |                 |      |                   |     |  | ● |               | ●            |                 |
| 淡田 利広 | 新任 <sup>※2</sup>    | —                        | —           |      | ●               | ●    | ●                 |     |  |   |               |              |                 |
| 前中 潔  | 独立                  | 68                       | 19回/19回     | 4    |                 |      |                   | ●   |  |   |               |              |                 |
| 大森 伸一 | 独立                  | 67                       | 19回/19回     | 4    |                 |      |                   |     |  |   |               |              | ●               |
| 中井 康之 | 独立                  | 64                       | 19回/19回     | 4    |                 | ●    |                   |     |  |   |               |              |                 |
| 大嶋 義孝 | 新任 <sup>※2</sup> 独立 | 67                       | —           | —    |                 |      |                   |     |  | ● |               |              |                 |

※1 上記表は中心スキルを表しています。 ※2 2019年4月17日開催の第66回定時株主総会において選任されました。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

トーホークループは、「食を通して社会に貢献する」という経営理念のもと、「美味しさ」そして「安心・安全、健康、環境」の経営キーワードを基本に、「健康で潤いのある食文化に貢献する」ことで社会から信頼され必要とされる企業グループを目指しています。

この実現に向けて、全てのステークホルダーに対する

使命と責任を果たし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たすため、透明性・公正性の高い経営を支える、より強固なコーポレート・ガバナンス体制の構築に取り組むことをコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方としています。

## コーポレート・ガバナンス体制の特徴

2009年より取締役総員の3分の1以上の社外取締役を選任しています。また取締役会の諮問機関として、過半数を社外取締役で構成する指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置しています。

社外取締役

4名 / 8名



※全ての社外取締役が当社の「社外取締役の独立性の基準」を充足しています。  
 ※2019年4月17日第66回定時株主総会において取締役が8名選任されました。  
 内4名は社外取締役で構成されています。

社外監査役

3名 / 4名

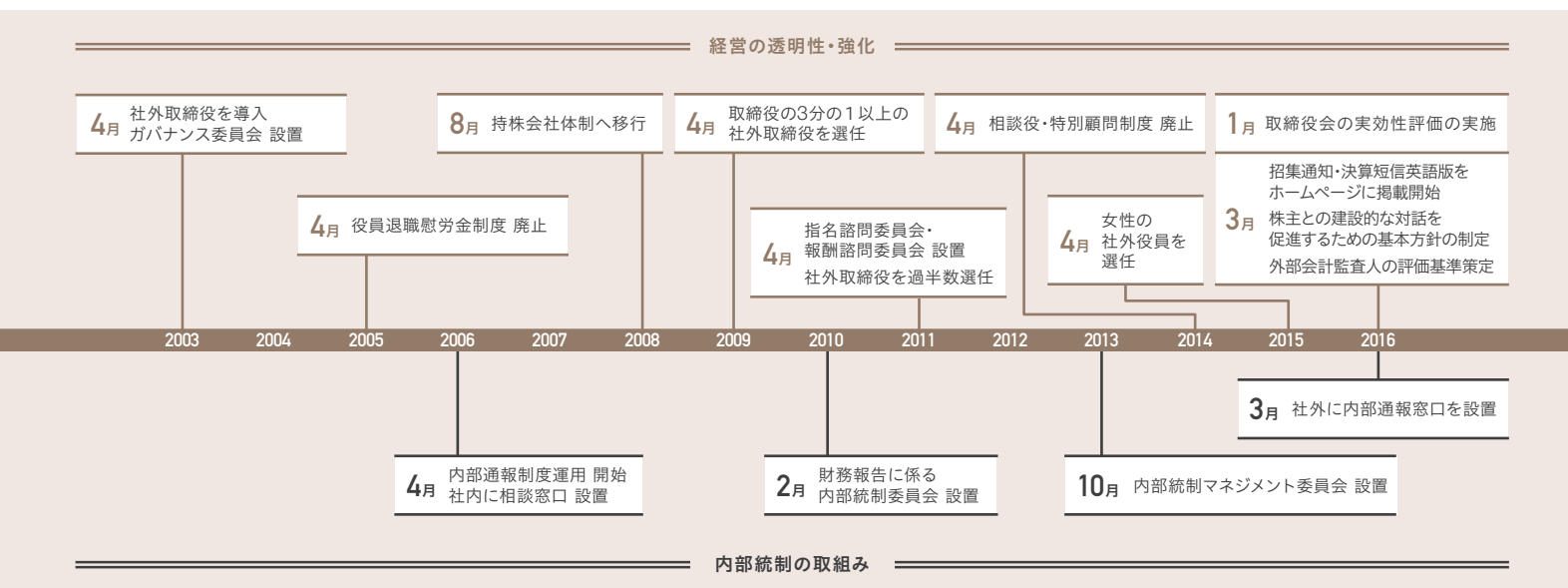


指名諮問委員会・報酬諮問委員会  
社外取締役

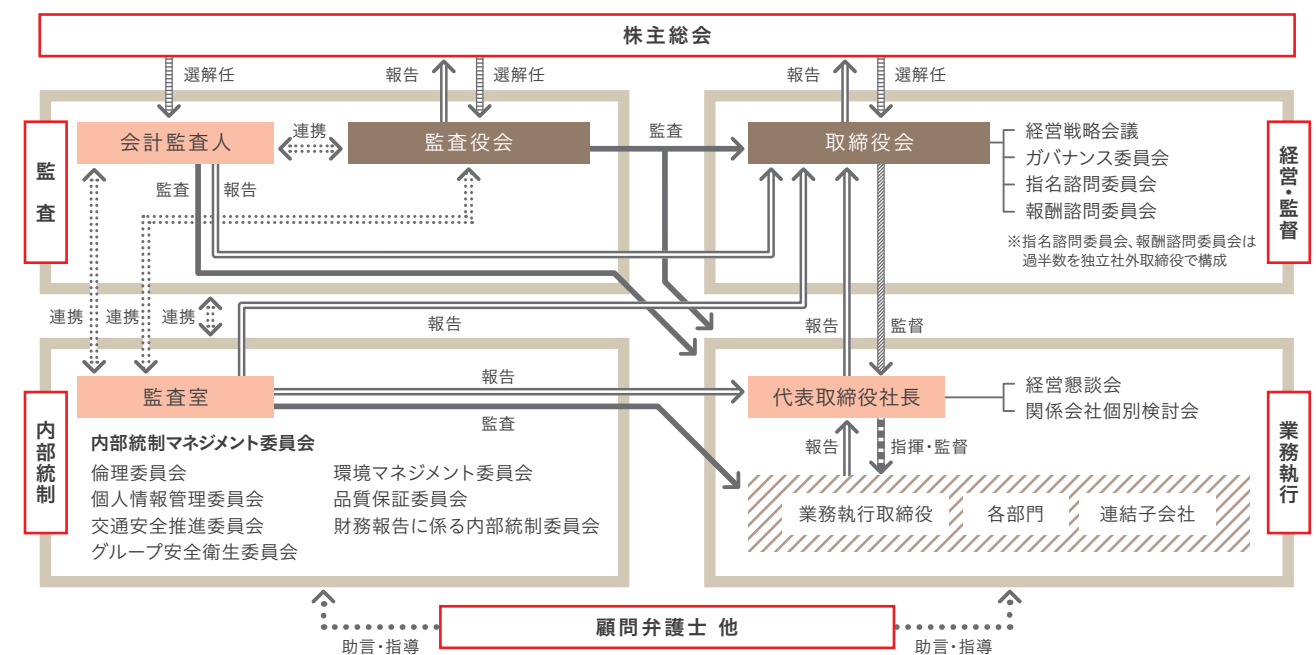
2名 / 3名



## ガバナンス強化のあゆみ



## コーポレート・ガバナンス体制



## 取締役会の諮問委員会・社内委員会について

| 機関名               | 目 的                                                              | 委員長／議長                 | 構 成                       | 頻 度                    | 主な討議テーマ                                                                |
|-------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 経営戦略会議            | 効率的な職務執行のため、取締役会決議に向けての重要事項の審議                                   | 代表取締役社長<br>古賀 裕之       | 全取締役<br>主要子会社社長<br>常勤監査役  | 毎月1回                   | ▶ 経営に関する重要事項                                                           |
| ガバナンス委員会          | コーポレート・ガバナンスの基本方針に加え、経営環境や経営課題を協議・検討し、取締役会へ答申する                  | 代表取締役社長<br>古賀 裕之       | 全取締役                      | 毎月1回                   | ▶ コーポレート・ガバナンスの基本方針について<br>▶ 経営環境の変化や経営課題等についての情報交換<br>▶ 取締役会の運営に対する評価 |
| 指名諮問委員会           | 取締役、監査役および主要子会社の代表取締役の候補者を選考し、取締役会および監査役会に推薦する                   | 取締役<br>(独立社外)<br>前中 潔  | 取締役3名<br>(うち独立社外2名)       | 不定期<br>(2018年度<br>計7回) | ▶ 当社および子会社の役員ならびに執行役員の選解任                                              |
| 報酬諮問委員会           | 役員報酬の改定方針や水準、取締役賞与支給の妥当性等を検討し、取締役会へ答申する                          | 取締役<br>(独立社外)<br>大森 伸一 | 取締役3名<br>(うち独立社外2名)       | 不定期<br>(2018年度<br>計4回) | ▶ 役員報酬の改定方針<br>▶ 役員報酬水準の妥当性<br>▶ 取締役賞与との支給の是非                          |
| 内部統制<br>マネジメント委員会 | 業務の有効性および効率性の確保、事業活動に関わる法令等の遵守、資金の保全、リスクマネジメントならびに財務諸表等の信頼性を確保する | 代表取締役社長<br>古賀 裕之       | 担当取締役<br>主要子会社社長<br>常勤監査役 | 毎月1回                   | ▶ 内部統制基本方針<br>▶ 重要なリスクへの対策<br>▶ 内部監査結果                                 |



取締役会の実効性評価

当社は、取締役会が企業価値を向上させる組織としての役割・責務を継続的に果たしていくため、取締役会の実効性の評価を全取締役・全監査役によるアンケート形式により、毎年実施しています。その結果を参考に、継続的な改善を図っています。

2018年度は、全取締役9名、全監査役4名に対し、2019年1月14日にアンケート用紙を配布し、同月31日に全員から回収しました。

|      |                                                                                                                 |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対象者  | 全取締役9名・全監査役4名                                                                                                   |
| 手法   | 無記名によるアンケート形式                                                                                                   |
| 評価   | 5段階評価+フリーコメント                                                                                                   |
| 質問項目 | 1. 取締役会の構成 (5問)<br>2. 取締役会の運営 (3問)<br>3. 審議について (6問)<br>4. 社外役員に対する情報提供 (7問)<br>5. 委員会について (5問)<br>6. 総合評価 (1問) |

評価結果の概要

取締役会の実効性は一層高まりつつあるという認識は確認できたが、一方で構成メンバーの多様性や議論の一層の活性化などは課題として認識し、継続的な改善に取り組んでいます。この継続課題を含め、以下の課題について改善を図っていきます。

1 取締役会の多様性

取締役会の過半数が社外取締役で構成されている点は評価できるが、年齢や女性取締役などのメンバーの多様性は重要な課題として残っています。

短期間に解決できる課題ではないが、できる限り早く解決すべきであるという認識のもと、教育研修の充実や女性活躍推進委員会による女性が活躍できる職場づくり、意識改革などに積極的かつ継続的に取り組んでいます。

2 取締役会の運営

議論を一層活性化させるために社外役員へ資料を早期に提供し、説明を充実させることや重要案件、戦略案件の議論に十分な時間を取ることが求められています。今後とも事務局機能の一層の充実や決裁権限の更なる見直しなどを行い改善を図ります。

3 事業の進捗

重要な投資などは、取締役会の承認を得て実行されていますが、その後の進捗、例えば計画との乖離が大きい場合などについては取締役会に報告し、今後の対応を議論するなどといったこともより充実させていく必要があります。

社外取締役からのコメント

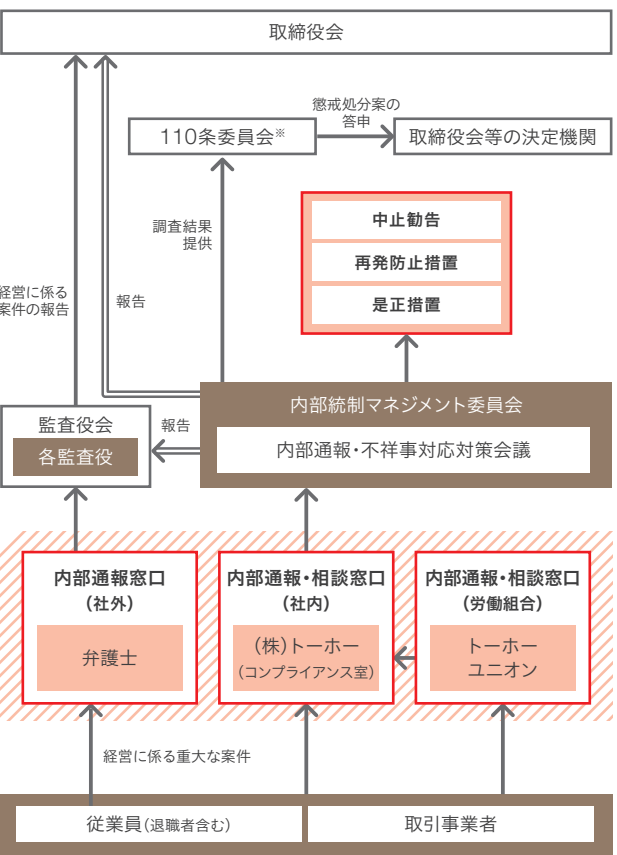
トーホーグループは、コーポレート・ガバナンス体制の構築を主要な課題の1つとして位置付けています。取締役会においては取締役の半数を社外取締役とし、知識・経験・能力のバランスを図るとともに透明性を確保し、多様な視点からの議論がなされていると判断しています。また、取締役会の諮問機関の設置、取締役会の実効性の評価などの取組みも高く評価しております。

今後も「食を通して社会に貢献する」という経営理念のもと、グループ企業が一体となり、持続的成長と企業価値の更なる向上を目指しコーポレート・ガバナンスを強化していくものと考えています。

取締役(独立社外) 大森 伸一

コンプライアンス

内部通報制度の仕組み



※110条委員会とは、適正・公平な処分を行うため、トーホーグループ全社の懲戒処分案を審議し、懲戒処分決定機関に答申する委員会のことです。

コンプライアンス教育

コンプライアンスの徹底のためには全従業員がコンプライアンスの重要性を認識し、ハラスメントや各種法律知識を身につけることが第一と考え、コンプライアンス研修や法務勉強会を実施しています。また、eラーニングを活用し個人情報保護や環境保護、更には管理職を対象に労務管理についての研修を行っています。



法務勉強会実施の様子

内部通報制度

コンプライアンスに関する相談や不正行為などの通報のため、社内窓口と社外の弁護士が直接情報を受領する社外窓口を設置し、通報者の保護を徹底した内部通報制度を運用しています。通報があった案件は、調査を行い個別に対応するだけでなく、内部通報・不祥事対応対策会議において全社的な再発防止の検討を行っています。

行動原則「倫理行動規範」

国の内外において人権を尊重し、関係法令、国際ルール及びその精神を尊重しつつ、持続可能な社会の創造に向けて高い倫理観をもって社会的責任を果たしていくため、行動の基本原則をまとめた「倫理行動規範」を定めています。



個人情報を厳格に管理

(株)トーホーでは、プライバシーマークを取得した企業としてお客様から信頼をいただけるよう、お預かりした個人情報は保護の体制をグループ全体で構築し、安全管理の徹底に取り組んでいます。また、グループの全従業員に対し、個人情報教育を実施しています。

## リスクマネジメントの取組み

トーホーグループでは多様化、複雑化するリスクの中で優先的に取組むべきリスクを認識し、対策を行っています。

事業リスクについては、経営環境や経営課題を協議・検討するガバナンス委員会でリスクの識別や分析などを定期的に協議・検討し、取締役会へ答申を行っ

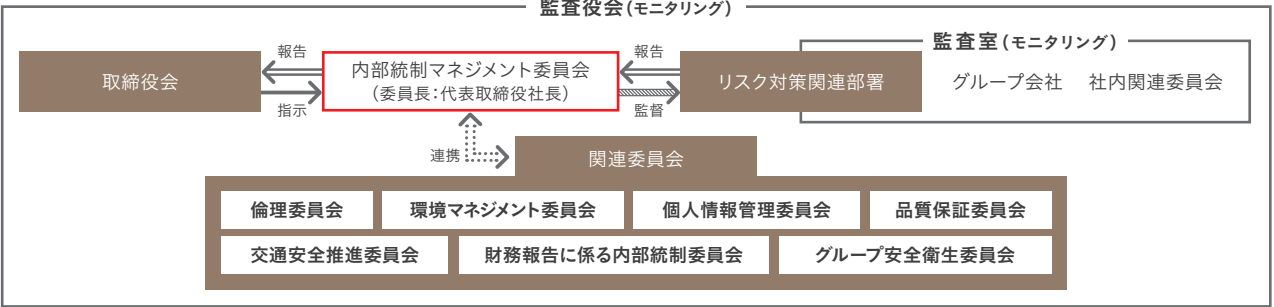
ています。その後、取締役会で必要な対策を議論し、実効性のあるリスク対策をグループ全体で行っています。

内部統制に係るリスクについては、グループ横断的な委員会組織「内部統制マネジメント委員会」を設置し、リスクの低減と実効性のある内部統制の強化に取り組んでいます。

## グループ全体のリスク管理

事業上の様々なリスクに対応するため、グループ横断的な委員会組織として「内部統制マネジメント委員会」を2013年に設置し、リスクの分析・評価、経営に及ぼす影響の大きさに応じて優先的に対応すべきリスクを特定しています。特定された重点的に取組むリスクについては、対応方針や対策責任部署を決定し、対策に取組み、定期的に取り締役会へ報告しています。

### リスクマネジメントの推進体制



### 倫理委員会

倫理委員会を設置し、企業倫理及び法令遵守の精神を社員・従業員に周知・徹底し、倫理観の向上を図っています。

### 個人情報管理委員会

個人情報管理委員会を設置し、個人情報保護法対応及び情報セキュリティ対策などを行い、個人情報の適切な取扱いに努めています。

### 交通安全推進委員会

交通安全推進委員会を設置し、交通規則ならびに車両の適正な管理や運転技術の指導教育を行い、交通安全の推進や法令遵守の強化に努めています。

### グループ安全衛生委員会

グループ安全衛生委員会を設置し、グループ内で発生した労災事故の事案を把握し、その対策等を行い、労災事故撲滅に努めています。

### 環境マネジメント委員会

環境マネジメント委員会を設置し、「環境マニュアル」に基づき、継続的な地球環境保全のため活動を行っています。

### 品質保証委員会

品質保証委員会を設置し、「食品安全衛生管理規程」に基づき、食品に関する法令遵守・安全衛生体制を強化し、消費者及び取引先に提供する食品の安全確保に努めています。

### 財務報告に係る内部統制委員会

財務報告に係る内部統制委員会を設置し、財務報告に関する内部統制の整備・運用を行い、財務報告の信頼性を確保しています。

## 事業リスクとその対応

トーホーグループの財政状態及び経営成績に重要な影響を及ぼす可能性があるリスクには以下のようなものがあります。なお、文中における将来に関する事項は、2018年度末現在において判断したものです。

| 食<br>品<br>の<br>安<br>全<br>性 | リスク               | 対 応                                                                                                         |
|----------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | 品質管理及び衛生管理並びに食品表示 | 食の品質管理及び衛生管理の徹底、法令に基づく食品表示の徹底や、従業員教育の実施の継続。<br>グループ内の品質管理部門で専門性が高いスタッフによる事業所や店舗施設の定期点検（衛生状態・食品の期限・温度管理、など）。 |
|                            |                   | 鳥インフルエンザのような外的要因による食の安全性に対し予期せぬ事態が発生するリスク                                                                   |
|                            |                   | 調達部門による市場のモニタリングや情報収集。                                                                                      |
|                            | プライベートブランド商品      | 生産条件・工場の衛生環境の安全性・表示適性など、社内基準の遵守を徹底。<br>商品の導入後もランダムで抜き取り検査を実施。<br>栽培、製造、輸入、入荷の各段階での検査・監視体制の継続。               |

| 経<br>営<br>環<br>境<br>及<br>び<br>業<br>界<br>環<br>境 | リスク           | 対 応                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                | 外食産業の動向       | 主要顧客である外食産業の動向によるリスク<br>販売部門・調達部門による市場のモニタリングや情報収集。                                                                                            |
|                                                |               | 大口取引先の経営環境によるリスク<br>取引先を分析し、与信枠を設定し対応。<br>不良債権の発生に対応できる仕組み作り。                                                                                  |
|                                                | 事業拠点（店舗・事業所）  | ビルド&スクラップ政策による新規出店と不採算店舗の閉鎖を計画的に実施。<br>販売部門による市場調査の徹底とモニタリング。                                                                                  |
|                                                | M&Aや子会社       | M&Aした会社や子会社の業績不振のリスク<br>担当部署によるグループ全社及び会社の経営戦略の立案や経営管理の徹底。                                                                                     |
|                                                | 海外事業          | 法規制の変更や不利な影響を及ぼす政治的または経済的リスク<br>テロ・紛争などの地政学的リスクや自然災害による社会的混乱のリスク<br>市場調査の徹底とモニタリング、リスク分析の継続。<br>海外子会社の管理と強化。                                   |
|                                                | 人材            | 生産性を高めるシステムの導入や刷新。<br>人事制度の継続的な改革。<br>社員教育の継続実施。                                                                                               |
|                                                | 個人情報管理やセキュリティ | 個人情報保護方針や個人情報保護規定などの厳格な運用・管理の継続。<br>グループ全従業員に対する定期的な教育の実施や内部監査による指導の徹底。<br>システム管理部門によるサイバーセキュリティ強化や脆弱性の対策、監視の強化、対標的型メール訓練の実施。                  |
|                                                | 法令            | 法務担当部署によるモニタリング。<br>全社横断組織による法令遵守の徹底：「内部統制マネジメント委員会」「倫理委員会」「品質保証委員会」「交通安全推進委員会」「個人情報管理委員会」「環境マネジメント委員会」「グループ安全衛生委員会」<br>全従業員に対するコンプライアンス教育の継続。 |
|                                                | 自然災害・天候       | 災害発生時の安否確認システムの活用や、防災訓練の実施など。<br>災害対策本部規定の運用。<br>災害に強いデータセンターの活用と安全性の高いシステムの運用。                                                                |
|                                                |               | 冷夏・暖冬などによる消費行動の予期せぬ変化に対するリスク<br>販売部門・調達部門による市場のモニタリングや情報収集。                                                                                    |