

## 役員一覧 (2022年11月30日現在)

### 取締役



代表取締役会長 CEO  
ジュネジヤ  
レカ ラジュ

1989年 9月 太陽化学株式会社入社  
1996年 6月 同社取締役研究部長  
2000年 6月 同社常務取締役  
2003年 6月 同社代表取締役副社長  
2014年 4月 ロート製薬株式会社入社  
2014年 6月 同社取締役副社長海外事業・技術担当兼チーフヘルスオフィサー(最高健康責任者)  
2020年 6月 当社代表取締役副社長  
2022年 6月 当社代表取締役会長 CEO(現任)



代表取締役社長 COO  
高木 政紀

1990年 4月 当社入社  
2014年11月 当社白根工場長  
2017年 6月 当社総務部長  
2018年 6月 当社執行役員総務部長  
2020年 4月 当社執行役員業務改革チーム部長  
2021年 7月 当社常務執行役員営業本部長  
2022年 6月 当社代表取締役社長 COO(現任)



専務取締役 CFO 兼  
管理本部長  
小林 章

1984年 3月 当社入社  
2013年 7月 当社執行役員経営企画部長  
2014年11月 当社執行役員業務推進部長  
2016年 6月 当社常務執行役員米菴事業グループ生産本部長  
2017年 6月 当社常務執行役員管理本部長  
2018年 6月 当社取締役管理本部長  
2021年 4月 当社取締役 CFO 兼 管理本部長  
2022年 6月 当社専務取締役 CFO 兼 管理本部長(現任)



常務取締役  
グループ会社・ダイバーシティ担当  
古泉 直子

1998年 4月 当社入社  
2003年 6月 当社取締役商品開発本部長  
2013年 7月 当社取締役米菴事業グループ品質保証部長  
2017年 6月 当社取締役新規事業グループ統括  
2018年 4月 当社取締役お米研究所所長  
2018年 7月 当社取締役グループ会社・ダイバーシティ担当  
2022年 6月 当社常務取締役グループ会社・ダイバーシティ担当(現任)



取締役  
シニアチャアマン  
田中 通泰

1968年 4月 株式会社日本長期信用銀行(現 株式会社新生銀行)入行  
1998年10月 当社入社  
1999年 6月 当社取締役ロジスティクス本部副本部長  
2003年 7月 当社取締役専務執行役員経営統括本部長  
2006年 6月 当社代表取締役社長執行役員  
2013年 7月 当社代表取締役社長  
2015年 6月 当社代表取締役会長 CEO  
2022年 6月 当社取締役シニアチャアマン(現任)



社外取締役 独立役員  
マッケンジー  
クラグストン

1982年 6月 カナダ外務省入省  
2000年 8月 同在大阪カナダ総領事館総領事  
2003年 8月 同在日カナダ大使館公使(経済・商務)  
2004年 8月 同在日カナダ大使館首席公使・副館長  
2009年 8月 同駐インドネシアカナダ大使  
2012年11月 同駐日カナダ大使  
2016年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役 独立役員  
三宅 峰三郎

1976年 4月 キュービー株式会社入社  
2003年 2月 同社取締役  
2010年 2月 同社常務取締役  
2011年 2月 同社代表取締役社長(2017年2月退任)  
株式会社中島董商店取締役  
2017年 2月 株式会社中島董商店取締役会長(2021年2月退任)  
2018年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役 独立役員  
伊藤 好生

1973年 4月 松下電器産業株式会社(現 パナソニックホールディングス株式会社)入社  
2009年 4月 同社役員  
2013年 4月 同社常務役員  
2014年 4月 同社専務役員  
2014年 6月 同社代表取締役専務  
2017年 4月 同社代表取締役副社長  
2017年 6月 同社代表取締役副社長執行役員(2019年6月退任)  
2020年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役 独立役員  
金井 孝行

1982年 4月 株式会社日本債券信用銀行(現 株式会社あおぞら銀行)入行  
2008年10月 同行執行役員  
2010年10月 西本貿易株式会社入社専務取締役  
2012年 3月 同社代表取締役社長  
2016年 3月 西本Wismettacホールディングス株式会社取締役グループ事業統括本部長  
2017年 3月 同社代表取締役社長COO(2020年3月退任)  
2020年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役 独立役員  
井植 敏雅

1989年 4月 三洋電機株式会社入社  
2002年 6月 同社代表取締役副社長  
2005年 6月 同社代表取締役社長  
2011年 4月 株式会社LIXIL取締役副社長  
2016年 6月 株式会社LIXILグループ取締役(2017年6月退任)  
2019年 4月 当社経営を考える懇談会アドバイザー(2020年4月退任)  
2020年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役 独立役員  
尚山 勝男

1978年 4月 アサヒビル株式会社(現 アサヒグループホールディングス株式会社)入社  
2008年 9月 同社理事東関東統括本部長  
2011年 6月 同社執行役員中国統括本部長  
2013年 3月 株式会社エルビー代表取締役社長  
2016年 3月 アサヒグループ食品株式会社専務取締役  
2017年 3月 同社代表取締役社長(2021年3月退任)  
2022年 6月 当社社外取締役(現任)

## 監査役



常勤監査役  
近藤 三千哉

2006年 6月 株式会社新銀行東京執行役  
2007年 7月 昭和地所株式会社 CFO  
2011年 6月 昭和地所株式会社常勤監査役  
2012年11月 当社入社  
経営企画部法務担当マネージャー  
2016年 4月 当社経営企画部法務チームシニアマネージャー  
2016年 6月 当社常勤監査役(現任)



常勤監査役  
佐々木 淳

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  
2019年 6月 当社常勤監査役(現任)



社外監査役 独立役員  
青木 和義

1979年 4月 花王石鹼株式会社(現花王株式会社)入社  
2003年 3月 同社家庭品国際事業本部コントローラー  
2005年 3月 花王(中国)投資公司副総經理兼副董事長  
2007年 5月 花王株式会社会計財務部門管理部長  
2012年 6月 同社執行役員会計財務部門統括  
2017年 1月 同社退職  
2019年 6月 アンリツ株式会社  
社外取締役(現任)  
2022年 6月 当社社外監査役(現任)



社外監査役 独立役員  
伊藤 彰浩

1983年 4月 キリンビール株式会社(現キリンホールディングス株式会社)入社  
2013年 1月 同社執行役員グループ財務担当ディレクター  
2014年 3月 同社取締役 CFO  
2015年 3月 同社取締役常務執行役員  
2016年 4月 ブラジルキリン社取締役(2017年5月退任)  
2018年 3月 キリンホールディングス株式会社常勤監査役(2022年3月退任)  
2022年 6月 当社外監査役(現任)

スキル・マトリックス<sup>\*1</sup>

	出席状況		企業経営 <sup>*2</sup>	グローバル	ダイバーシティ	営業・マーケティング	生産・開発研究開発・品質	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	サステナビリティ・ESG
	取締役会	監査役会								
ジュネジャ レカ ラジュ	100%			○	○		○			
高木 政紀	—			○	○	○	○			
小林 章	100%						○	○	○	
古泉 直子	100%				○		○			○
田中 通泰	100%		○	○				○		
マッケンジー クラグストン	社外	100%		○	○					○
三宅 峰三郎	社外	100%	○		○	○				
伊藤 好生	社外	100%		○			○			○
金井 孝行	社外	100%	○	○				○		
井植 敏雅	社外	100%	○	○		○				
尚山 勝男	社外	—	○		○	○				
近藤 三千哉		100%		○				○	○	
佐々木 淳		100%				○		○	○	
青木 和義	社外	—		○				○		○
伊藤 彰浩	社外	—		○				○	○	

\*1 上記は、各氏の経験等を踏まえて、より専門性が発揮できる領域を記載しており、有するすべての知見を表すものではありません。 \*2 上場企業の社長経験者(これに準ずる者を含む)

企業経営	"あら、おせんべいの製菓業"から"Better For Youの食品業"への事業領域の拡大に向け、企業経営に関する知識・経験・能力をバランスよく兼ね備えた取締役が必要であるため
グローバル	グローバル・フード・カンパニーを目指すためには、海外での事業マネジメント経験や知見、海外文化への理解がある取締役が必要であるため
ダイバーシティ	多様な人材が持つあらゆる魅力を最大限に発揮できる環境を整え、企業の発展や成長活動としていくうえで、ダイバーシティに関する理解、知見が必要であるため
営業・マーケティング	食品製造業として、お客様のニーズを正確に捉え、生活様式や消費スタイルの変化に対応し中長期的に成長するためには、営業・マーケティングに関する知識と経験が必要であるため
生産・開発研究開発・品質	食品製造業として、安全・安心な商品を通じて「おいしさ」と「喜び」を提供し続けるうえで、生産・開発・研究開発・品質に関する知識と経験が必要であるため
財務・会計ファイナンス	適正な財務報告はもちろん、強固な財務基盤の構築、効率的な資産配分、持続的な発展と企業価値向上に資する成長投資を実現するうえで、財務・会計・ファイナンスに関する知識と経験が必要であるため
法務・コンプライアンス・リスク管理	順法はもちろんのこと、倫理的に正しい方向で事業活動を遂行することは、持続的な成長および企業価値向上の基盤であり、法務・コンプライアンス・リスク管理に関する知識と経験が必要であるため
サステナビリティ・ESG	事業の持続的な発展と中長期的な企業価値の向上を目指すうえで、リスクと機会を適時的確に捉え、経営に反映するためには、サステナビリティに関する理解、知見が必要であるため

## 執行役員

常務執行役員 真山 靖宏  
(営業本部長)

執行役員 堀田 弘幸  
(SCM部長)

常務執行役員 藤井 毅  
(海外事業本部長)

執行役員 西山 徹  
(生産本部長)

常務執行役員 鳥越 敬  
(経営企画部長)

執行役員 真田 盛治  
(管理本部 システム開発部長)

執行役員 飯田 浩一  
(商品本部 技術開発部長)

執行役員 金子 浩之  
(管理本部 総務部長)

執行役員 高橋 肇  
(お米総合研究所長)

## 社外取締役鼎談

中長期的な企業価値向上に向けた亀田製菓らしい進化のポイントとは何か  
また、取締役会が果たすべき役割とは

社外取締役である三宅、金井、井植の3氏から、各分野での多様な経験をもとに亀田製菓のガバナンスと今後の成長可能性について語っていただきました。

企業経営の経験を活かし、多角的な視点から意見することが私たちの役割

**三宅**：亀田製菓は中期経営計画に提供価値“Better For You”を掲げ、製菓業から食品業への変革に取り組んでいます。2022年6月から新しい経営体制に移行し、さらに変革のスピードを高めている亀田製菓にとって、経営の舵取りを担う取締役会の重要性はますます増しています。その中で私は食品メーカーの経営経験を活かし、例えば、投資案件のリスクを踏まえた決断への助言などに期待を寄せられていると認識しています。お二人はどの様な認識をお持ちでしょうか。

**金井**：私も三宅さん同様、経営トップとしての経験や知見に期待していただいていると捉えています。特に、経営者として企業を上場させた経験や、海外での事業展開を多く経験していることは、これからの海外展開に役立てられると考えています。

**井植**：この場は私を含め、事業会社の社長経験者が3人集まる議論ということになりますね。私はものづくりの会社に長く在籍していたこともあり、世界中の一人でも多くの人々に、優れた日本の商品を届けるということを自分の使命だと思い、仕事をしてきました。当グループの経営に携わるうえでも、より多くのお客様に私たちの優れた商品を味わっていただきたいという想いがベースにあります。私個人としても亀田製菓のおせんべいが大好きなので、お話をいただき



社外取締役  
井植 敏雅

社外取締役  
三宅 峰三郎

社外取締役  
金井 孝行

た時は非常にうれしかったですね。こうした想いも踏まえつつ、メーカー経営者としての経験を活かして貢献したいと考えています。

## 中長期的な未来を見据え、ガバナンスを変化・進化させていくことが重要

**金井：**亀田製菓の取締役会では忖度する人がいませんね。言いたいのに言えないということがまずありません。それが守られていることがすべての骨格になっています。さまざまな経験・知識を持つ社外取締役が過半数を占めていることが取締役会を活性化させている極めて大きな要因であると思います。社内の取締役が多いほうが意思決定のスピードが速いという考え方もありますが、経営に関することは偏った考え方にならないことが最も重要であり、きちんと議論できることが優先されるべきであると私は考えています。社外取締役として、リスクをとって前進する際の後押しをするような場合もあれば、議論が尽くされていないと感じる場合には結論を急がずに諫める発言をすることもあります。

また、食品を扱う企業にとって、商品の品質や安全性を損ねることが最大のリスクです。この点は肝に銘じて監督責任を果たす所存です。

**三宅：**金井さんがおっしゃるとおり、取締役会は極めて活発な雰囲気です。監査役設置会社という伝統的な機関設計を選択しながらも、社外取締役が過半数を占める取締役会と

“新しい経営体制になっても失敗を恐れず、過去の経験則にとらわれることなく果敢に挑戦していく姿勢を社内外に示してほしい”

三宅 峰三郎

することで先進的なガバナンスを実現するという、独自の考えにもとづく体制を敷いています。取締役会の実効性を高めることへの強い意思を感じます。

一方で、多くの日本企業が直面する課題ではありますが、取締役会での議案はどうしても目先の案件が中心になります。取締役会の実効性評価にもとづき、今後は中長期視点からの議論に、より時間をかけることが必要です。

また、新しい経営体制になっても失敗を恐れず、過去の経験則にとらわれることなく果敢に挑戦していく姿勢を社内外に示してほしいと思います。井植さんは取締役会をどのように感じていますか。

**井植：**社外取締役として2年間、当グループを見てきましたが、三宅さんがおっしゃるように独自のガバナンス体制が機能していることを実感しています。ただし、どんなに優れた



ガバナンス体制であっても、企業として長く存続するためには、既存の考え方を変えていくことが必要です。ガバナンスもまたサステナブルであるべきで、頑なに守り続けるというスタンスではなく、より進化させていくことが大切です。

三宅さんのご発言にもありましたが、私も中長期的な議論を充実させていくことは重要だと思います。未来に向けてガバナンスをどう変えていくのか、事業をどう深掘りしていくのかを深く議論することが必要です。

**真面目なカルチャーを大事にしながら、より経営への参画意識を高めることに期待**

**井植：**亀田製菓全体を見ると、現場の製造部門や開発部門、営業部門、さらに本社の管理部門も含めて非常に真面目に取り組む会社だと思っています。工場では分業が進んでい

て、それが自分の職務に真摯に取り組んでおり信頼が置けます。一方で、面白さ故に視野が狭まっている部分も見受けられます。全員がより経営への参画意識を高めることができれば、それぞれの現場で活躍している人たちの良さをさらに引き出せると思います。

経営体制が刷新され、新会長、新社長はよく「もっと笑顔で楽しくやろう」と口にします。私たちがお客様に提供する商品はお客様の食生活を楽しくするものであり、私たち自身が楽しく仕事をすることは大切なことです。最近はグローバルやダイバーシティという言葉がよく使われますが、これらは本来前を向いて先に進むために楽しむことなのだと思います。眞面目に堅苦しく考えすぎると苦しいものになりがちですが、うまく噛み合えば爆発力につながるはずです。

**三宅：**そうですね。分業化は事業規模が大きくなる過程で



はやむを得ないことです、例えば製販一体となった課題解決チームをつくるなど、共通の目的を持った組織横断的なチームで仕事を進めていくことで、分業によって生じる課題も解決に向かうように思います。

やはり社是や経営理念、経営基本方針といった根底の考え方方がそれぞれに浸透し、日常の業務の中で活かされることが重要です。こうした自覚があれば、大きな過ちを犯すようになことはなく、仮に不測の事態が起きた場合でも、お客様に寄り添った対応ができるのではないかでしょうか。

**金井：**先ほど井植さんから、組織風土についてのお話がありましたが、私も現場で働く従業員の方々と接する中で、米菓業界で誰もが認めるナンバーワン企業であることをあらためて感じました。部門長ばかりではなく、部署の要となっている従業員と議論を交わすこともあります、ナンバーワン企

“「食」のエンターテインメント化にいち早く取り組み、プラスアルファの価値を提供できる、世界の食文化に貢献する企業グループへ”

金井 孝行

業で働いているという自覚をそれぞれの従業員が持っていて、それが日頃の行動や所作にも鮮明に表れていると思います。こうした自覚が従業員の誇りとなり、従業員一人ひとりのポテンシャルをさらに高めることにつながるのではないかでしょうか。

### 亀田製菓グループならではの「食」の追求が、新たな価値創造につながる

**金井：**楽しむことの大切さについて先ほど井植さんが語られていましたが、まったく同感です。「食」の世界では今後、エンターテインメント性が重視されるようになるというのが私の持論です。DX（デジタル・トランスフォーメーション）が進み、人が作業を行う時間が短縮されていくことで、余暇が増え、「食」を楽しむ時間も増えていくのではないかと思います。当グループは“Better For Youの食品業”として世界の食文化に貢献していく企業であることを踏まえれば、今後は「食」のエンターテインメント化にいち早く取り組むべきであり、当グループであればそれができると思います。安全・安心やおいしさだけでなく、健康にも良い商品、楽しさを感じられる商品、環境にもやさしい商品など、プラスアルファの価値を提供できる、世界の食文化に貢献する企業グループになってほしいと思います。

**三宅：**そうですね。当グループのユニークな取り組みの一つに、米菓の製造・販売にとどまらず、お米そのものの可能性を



追求していることが挙げられます。亀田製菓の「お米総合研究所」では、おいしさ、機能性、新素材、生産技術などにわるさまざまな研究を行い、お米の可能性を追求しています。すでに「プラントベースドフード（植物性代替肉）」「米粉パン」のそれぞれで新たなブランドを立ち上げており、今後、新たに事業領域を広げ、成長を加速させようとしている点に可能性を感じます。

**井植：**確かに、当グループがここまで成長してきた理由の一つに、米菓という市場を切り拓き、広げてきたことがあると思います。米国のグループ会社であるMary's Gone Crackers, Inc.の資料を読んでいる時、Snackという1つの英単語に対して日本語では「おやつ」「おつまみ」「お菓子」と複数の市場に分かれていることをあらためて感じました。お米という素材自体の魅力もさることながら、さまざまな商品、用途や

## “商品化・生産・販売のための 技術に磨きをかけ、 若年層の開拓と海外展開で 新たな市場を創出する”

井植 敏雅

食べ方の提案を行うことで、市場を広げてきたのです。米菓市場で培った強みやノウハウを駆使して、さらなる事業拡大につなげてほしいと思っています。

### 今後の成長に向けた課題は明確。 それを乗り越える力が亀田製菓グループにある

**井植：**世界中の市場が急速な変化を遂げつつある中で、これまでの成功の延長線上で答えを探すのではなく、事業構造そのものを変えていく必要があると思います。事業拡大のためにやるべきことは、新たな市場を開拓することと、お客様を増やすことです。その際のキーワードは若年層の開拓と海外展開です。国内での成功をグローバルで再現するために重要なことは技術力です。結局のところ、海を渡れるのは商品そのものではなく、商品化・生産・現地で売るための

技術なので、磨きをかけていくことが不可欠です。これらを踏まえながら、新会長、新社長には思い切ってやりたいことをやってほしいと思っています。私自身は社外取締役として、そのための支援に力を注ぐ所存です。

**金井：**当グループは日本の米菓市場をリードする存在ではありますが、人口減少による市場縮小は避けられません。そうなると、やはり海外に目を向ける必要があります。鮮度を考えると、食品は現地で生産し、現地で売ることが最も合理的です。井植さんがおっしゃるとおり、社内に高い技術力や海外での経験や知見を持つ人材が必要となります。この点は、残念ながら当グループにはまだまだ足りていない部分があります。人材育成を含め、こうした課題を早急に解決することに力を注ぐべきだと思います。

**三宅：**先ほども申し上げましたが、お米の可能性を広げるに最大の商機があり、当グループの強みが発揮できる分野だと思います。ぜひ「亀田製菓ブランド」を世界に知らしめる形で実現してほしいですね。

亀田製菓は新たな市場を切り拓きおもしろい会社に進化できると思っています。新たな体制となり、強みについてあらためて議論を深め、再認識することが重要です。他社と何が違うのか、どう差別化していくのかを考え、そのうえで強みをどう増大させていくかが、今後の課題となるはずです。大冒険ともいえる亀田製菓の新たな挑戦に一緒に取り組んでいきたいと思います。

## コーポレートガバナンス

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（当社を取り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。

当社は、コーポレートガバナンスの強化および充実が重要な経営課題の一つであると位置づけ、実効的な体制の構築に向けて、継続的に取り組んでいます。

 コーポレートガバナンス・ポリシー  
[www.kamedaseika.co.jp/ir/library/governance](http://www.kamedaseika.co.jp/ir/library/governance)

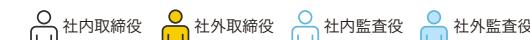
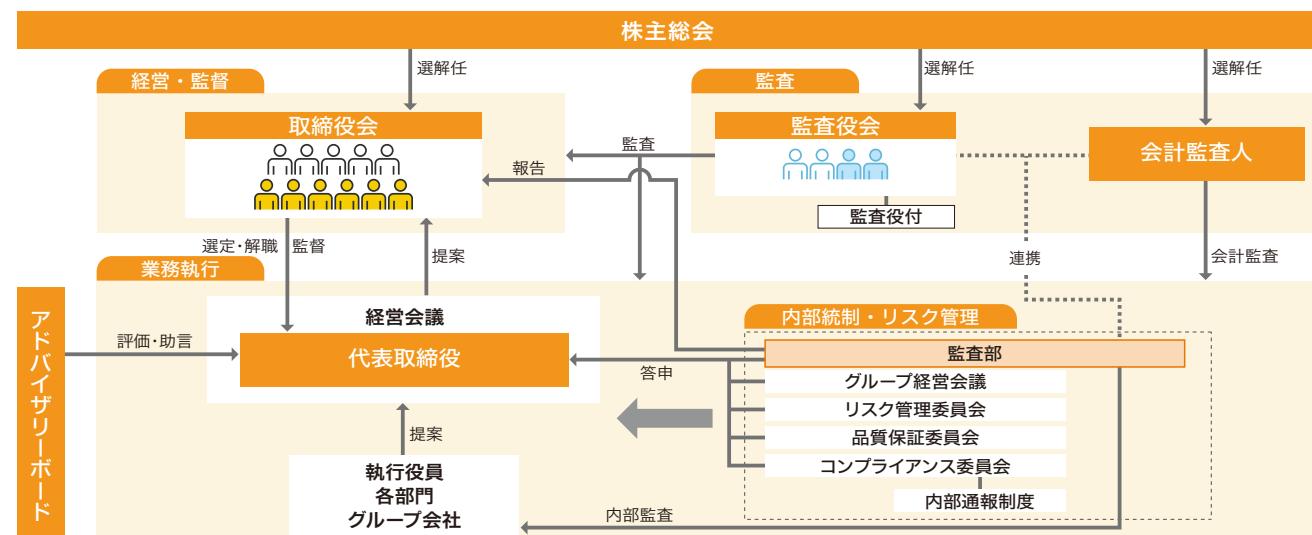
当社は、グローバル化等に伴うリスクの高まりに対し健全に牽制する経営体制の構築および社外取締役による高度なモニタリングモデルの実現を図るため、自主判断により、取締役会について取締役の過半数を独立性の高い社外取締役で構成するとともに、経営監督と執行機能の役割分担を明確にし、業務執行の迅速化を図るために、執行役員制度を導入しています。さらに、監査役設置会社として、監査役の機能を有効に活用しながら経営に対する監査・監視機能の強化を図っています。

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・助言を受けています。

## ヨーポレートガバナンス強化の変遷

内容	取締役構成	社外取締役比率
2002年 アドバイザリーボード発足		
2003年 執行役員制度の導入		0%
2006年 社外取締役制度の導入		40%
2012年 事業グループ制の導入		22%
2014年 社外取締役過半数へ		57%
2015年 チーフオフィサー制の導入（CEO、COO）		63%
2018年 コーポレートガバナンス・ポリシー制定		60%
2020年 取締役の増員		54%
2021年 第三者機関による実効性評価の実施		54%
2022年 経営体制の変更		55%

## コーポレートガバナンス体制



## 主要会議体の概要

	人数構成	独立性	開催状況	2021年度の主な審議内容
取締役会	社内取締役5名 社外取締役6名	55%	原則 毎月1回	① 国内米菓事業成長戦略の検討 • 中長期的な市場ニーズと生産能力を鑑みた成長戦略の検討 • 供給力不足を補うサプライチェーン・マネジメントの強化等の検討  ② 海外戦略のモニタリング • 最大のグルテンフリー市場である米国市場の開拓および 事業拡大に向けた成長戦略の進捗状況確認  ③ 食品事業拡大戦略の検討 • プラントベースドフード・米粉パンの市場性と戦略上の意義の 確認および投資・M&Aを含めた全体戦略の検討 • 現在の食品事業の中心である長期保存食の全体戦略、 リスク等の確認  ④ 風土改革および人事政策の検討 • 人材育成・強化に資する人事制度の改定、 多種多様な働き方に対応する環境整備の検討
監査役会	常勤監査役2名 社外監査役2名	50%	原則 毎月1回	業務監査関連：監査計画、監査活動報告、取締役会議案の事前確認 会計監査関連：四半期・期末監査レビュー、KAM <sup>※1</sup> の検討、会計監査人に関する評価
経営会議	社内取締役5名 執行役員9名 (常勤監査役はオブザーバーとして参加可)	—	原則 毎週1回	意思決定内容：政策（商品政策、販売政策など）、設備投資ほか取締役会議案の審議 報告検討内容：事業報告モニタリング ほか
アドバイザリー ボード <sup>※2</sup>	代表取締役2名 社外有識者4名	—	年3回	中長期ビジョン、市場環境（消費者意識）の変化などのほか、 経営戦略・事業戦略・各施策に関する意見交換

※1 KAM (Key Audit Matters)：監査上の主要な検討事項

※2 新型コロナウイルス感染症拡大により、2020年度から休止しています。

### 取締役会

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な会議を通じて、コーポレートガバナンスの確立を図っています。

### 監査役会

当社は、監査役設置会社の形態を採用しています。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います。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います。なお、監査役の職務を補助する使用人を置くことで、監査役監査の機能強化を図っています。

### 経営会議

原則として週1回開催し、社内取締役および執行役員で、業務執行に係る重要な会議の決定や取締役会への付議事項の審議を行っています。

### グループ経営会議

原則として半期に1回開催し、社内取締役および常勤監査役などとグループ各社の社長で構成し、グループ各社の業務執行状況の報告を受けるほか、内部統制の強化等グループ共通の課題について討議を行っています。

### アドバイザリーボード

代表取締役2名および社外の有識者4名によるアドバイザリーボードを定期的に開催し、当グループにおける事業戦略や経営全般に対して、代表取締役は評価・助言を受けています。

### 品質保証委員会・リスク管理委員会・コンプライアンス委員会

各委員会はそれぞれ原則として四半期に1回以上開催し、グループ全体における品質保証、リスク管理、コンプライアンスの確保目的として、グループにおける諸課題の解決にあたっています。

### 取締役会の多様性について

当社は、性別、国籍などの多様な価値観をもつ役員で取締役会を構成いたします。

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います。社内取締役においては、業務全般を握り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います。

また、社外取締役においては、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、食品業などの企業経営者を主に登用することで、様々な知識・経験・能力をバランスよく備える体制とします。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います。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います。

さらに、食品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います。

## 取締役の選任・解任

### 取締役候補者の指名方針

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14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います。

取締役候補者の指名については、当社指名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います。なお、社外取締役については独自の基準を加えています。

### CEO・COOの選任基準

当社は次のとおり、CEO・COOの選任基準を定めます。

#### (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、それに合わせて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、自分に不足する資質は、他者と連携することで補う姿勢をもつこと

また、CEO・COOを念頭に入れた後継者育成計画を策定しており、その運用状況と結果について取締役会にて毎期検討し、当該育成計画の検討内容とCEO・COOの選任基準と照らし合わせ、経営陣幹部・社外役員の意見、360度評価などのアセスメントを考慮し、取締役会にてCEO・COOを決定いたします。

なお、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、CEO・COO選任基準に対する適格性を欠くこととなった場合には、取締役会にてCEO・COOの解任について議論し、決定いたします。

### 後継者育成計画

当社は、業務執行での評価、指定の研修のほか、360度評価などのアセスメント、社外取締役との個人面談などを含めた後継者育成計画を策定し、この運用状況と結果(プロセス)について、毎期取締役会にて検証しています。

### 社外取締役の体制

当社は、取締役の過半数を独立性の高い社外取締役で構成しており、この特徴を最大限に発揮するために以下のような運用をしています。

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」を設置していません。

- 「独立社外者のみを構成とする会合」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なるなど、その独立性を弱める可能性があると考えます。
- 社外取締役に対し、当社の重要会議の議事録・報告等を同じ分量・内容で提供し、個々によってばらつきが出ないように配慮することで、認識の共有は十分に図られると考えます。

当社は、次の理由から「筆頭独立社外取締役」を定めていません。

- 「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います。

## 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、2021年度は第三者機関による評価を実施しました。今後は、数年に一度、第三者機関による定期的な評価を実施する予定です。

- 評価方法**
- 第三者機関による当社取締役会の資料閲覧、傍聴
  - 取締役会の運営、社外取締役のサポート体制等に関する実務・手続の確認
  - 第三者機関によるアンケートの作成、取締役・監査役全員(17名)による回答
  - アンケート結果にもとづき、第三者機関による代表取締役(4名)、社外役員(社外取締役7名、社外監査役2名)に対するインタビューの実施
  - 第三者機関によるアンケートおよびインタビューにかかる結果のとりまとめ・分析

- 調査項目  
および  
その内容等**
- ①取締役会の機能(中長期的な経営戦略に関する議論や指名・報酬に関する監督機能の発揮等)
  - ②取締役会の構成・規模(国内では少数派である独立社外取締役を過半数としていることを前提に、その機能発揮の状況やスキル・多様性の確保の状況)
  - ③取締役会の運営(取締役会の開催回数や時間、資料提供、議事運営について、取締役会の監督機能発揮の観点からの妥当性等)
  - ④監査機能に対する監督(監査役や社外取締役と各監査機関との連携等)
  - ⑤社外取締役の機能発揮(社外取締役の機能発揮に向けた体制構築、社外取締役への情報提供等)
  - ⑥株主・投資家との関係(株主・投資家との対話の体制、取締役会に対する株主・投資家意見のフィードバック等)

**評価結果**

当社取締役会は、独立社外取締役を過半数とし、上場会社経営経験者を多数擁するなど、スキル・経験等の多様性を確保し、独立役員による活発な意見具申がなされていることが強みであると評価されました。一方、中長期的な経営戦略を含めて、取締役会における議論をより活発化させるべきことが課題として挙げられました。この点に関しては、取締役会の人数や構成、取締役会の時間(取締役会以外の場を活用することも含む)、社外取締役に対する情報提供・トレーニングの充実化などを検討すべき対応策として認識されています。

## 社外役員のサポート・役員トレーニング

### 社外役員のサポート

- 当社は、取締役会の円滑な運営を確保し、審議の活性化を図るため、経営企画部に取締役会事務局を設置し、社外取締役および社外監査役に対し、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います。
- 当社は、監査役補助担当者1名を設置し、監査役会資料の作成補助や、求めに応じて各種調査や資料の監査補助を行っています。

当社は、取締役会の年間スケジュール、年間の主な審議項目を決定し、十分な審議が可能となるよう会日、案件ごとに審議時間を確保いたします。また、取締役会資料は、原則、開催の3日前までに配付し、案件によっては事前説明を行います。

### 役員トレーニング

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・経営戦略、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います。さらに、取締役・執行役員は、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います。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います。

## 役員報酬

### 基本的な考え方

当社の役員報酬に関する基本方針は次のとおりであり、その内容は独立社外取締役が過半数を占める取締役会で審議・決議しています。

- 企業価値の向上と持続的な成長を通じて、株主重視の経営意識を高めるものであること
- 会社業績の目標達成を動機付ける業績連動性の高いものであること
- 報酬の決定手続きは透明性・客觀性の高いものであること

### 報酬制度の概要

当社の社外取締役を除く取締役の報酬は、固定報酬である「基本報酬」と業績連動報酬である「賞与」によって構成しています。

固定報酬	業績連動報酬
基本報酬 50%～70%	賞与 30%～50%

#### • 基本報酬

取締役の役割と責任に応じて職位を定め、職位ごとに金額を決定し、株主総会において定められた範囲内で月額固定報酬として支給しています。

業務執行から独立した立場である社外取締役、監査役（社内および社外）の報酬はそれぞれ固定報酬のみ支給しています。

#### • 賞与

当グループの会社業績ならびに企業価値および株主価値と連動することを重視し、連結売上高・連結営業利益・連結自己資本当期純利益率（ROE）・親会社株主に帰属する当期純利益を評価指標としています。

支給額は目標達成度合いに応じて算出され、目標達成時を100%として0%～150%の範囲で変動し、その総額を対象事業年度に関する定時株主総会に上程し、決議後速やかに支給する仕組みとしています。

#### ・報酬比率

総報酬に占める業績連動報酬の比率は、職位等に応じ上位職位ほど高くなるように設計しており、業績目標達成時の業績連動比率は概ね30%～50%とっています。

#### 報酬の決定手続き

報酬の水準および報酬額の妥当性について、透明性および客観性を確保するため、独立社外取締役が過半数を占める取締役会の審議・決議により決定いたします。

#### 役員報酬等の総額（2021年度）

役員区分	報酬等の総額（百万円）	基本報酬（百万円）	業績連動報酬（百万円）	非金銭報酬	員数（名）
取締役 (社外取締役を除く)	291	182	109	—	6
監査役 (社外監査役を除く)	33	33	—	—	2
社外役員	108	108	—	—	9

その他の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います。

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いきます。

#### 政策保有株式

当社は、良好な取引関係の維持発展など政策的な目的により株式を保有いたします。また、株式保有の意義が認められない銘柄については、都度保有の見直しを図っています。

政策保有株式については、保有先企業との取引関係の見通し等の検証を行うとともに、保有に伴う便益やリスクが、当社の資本コストに見合っているか等を精査し、保有の適否の検証を毎期取締役会にて実施しています。

当社は、適切な議決権行使が投資先企業の中長期的な価値向上と持続的成長につながる観点から、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、議案に対する賛否を個別具体的に判断いたします。

#### 純資産に占める政策保有株式比率（2022年3月31日時点）

連結純資産合計(a)	66,046百万円
連結貸借対照表計上額の合計(b)	2,262百万円
比率(b÷a)	3.4%

# コンプライアンス

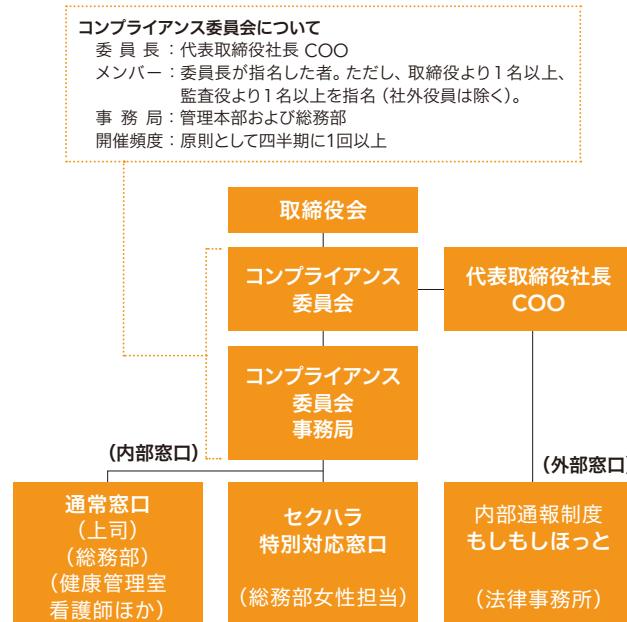
## 基本的な考え方

今日の企業には、単に法律を守ることだけでなく、よりよき企業人、よりよき社会人としての価値観・倫理観にもとづいた行動が求められています。

当グループの使命は、よりよい製品とサービスを創造し、お客様に「健康」「おいしさ」「感動」をお届けすることであり、よりよい製品とサービスの創造は、事業活動に関わる各種の法令や社内ルールをはじめ企業倫理、社会規範を守る一人ひとりの行動に裏打ちされて成し遂げられるものと考えています。

当グループの事業活動を法的・倫理的に正しい方向で遂行していくために、「亀田製菓グループ行動規範」と「行動規範細則」を

## コンプライアンス体制



制定し、役員、従業員が法的・倫理的に正しい行動をとるための指針として、一人ひとりの実践により有効に機能しています。



亀田製菓グループ行動規範  
[www.kamedaseika.co.jp/company/compliance/](http://www.kamedaseika.co.jp/company/compliance/)

当社および国内子会社の役員、従業員に「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醸成につなげるよう、周知・徹底を図っています。

海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」を配付し、コンプライアンスの周知・徹底を図っています。

さらには、「亀田製菓グループ行動規範」を役員、従業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」を制定し、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います。

### 7つのキーワード

- |            |                     |
|------------|---------------------|
| ①お客様を大切にする | ⑤嘘をつかない、隠さない        |
| ②自然を大切にする  | ⑥公正な取引関係と公正な人間関係を築く |
| ③ルールを守る    | ⑦不正はしない、させない、見逃さない  |
| ④公私の区別をつける |                     |

## 贈収賄防止の取り組み

当グループは、グループ行動規範として、事業活動における法令の遵守、特定の者に対する不当な利益・便宜の供与の禁止、および公正・誠実な取引の実施を表明するとともに、世界的潮流として贈収賄の防止の強化が要請されていることを踏まえ、グループ行動規範の取り組みをより一層推し進めるために、贈収賄防止ポリシーを制定しています。

日本国内および事業を展開するすべての国・地域において、贈収賄防止ポリシーにもとづいた贈収賄の防止に取り組み、社会の皆様との、より一層の信頼の維持と向上に取り組んでいます。

## 内部通報制度

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」の配付により従業員に周知しています。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、関連部門が責任をも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います。

また、事態の重要性により情報公開する必要がある場合を除き、相談者のプライバシーや相談の内容の秘密を厳守するとともに、「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います。

### 適用範囲<sup>※1</sup>

亀田製菓の役員、従業員

連結子会社<sup>※2</sup>の役員、従業員

持分法適用会社への出向者

※1 臨時の雇用者、派遣社員は除く

※2 一部の連結子会社については、当該制度の導入を進めています。

年度	相談件数
2021	3件
2020	1件
2019	1件
2018	4件
2017	0件

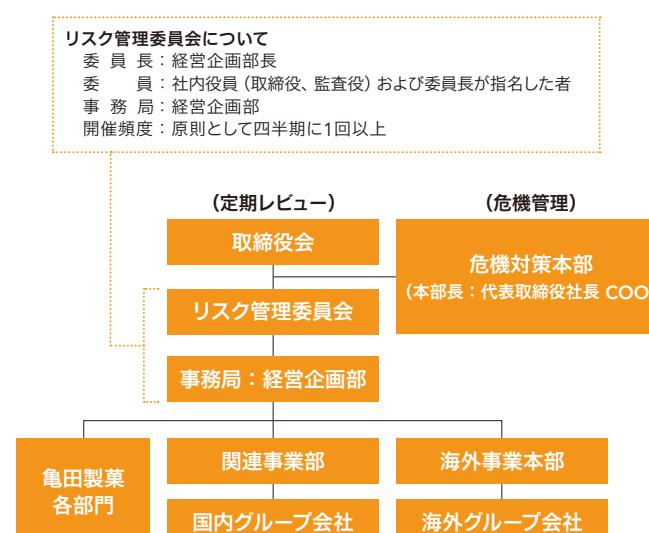
# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

当グループの事業活動に関わるさまざまなリスクに対して、企業の持続可能性や経営目標の達成に向けて各種リスクに応じた適切な対応策を講じることで、経営の安定化を図っています。経営に重大な影響を及ぼす可能性があるリスクを抽出し、その発生頻度と損害規模の両面から優先度を決め対策を講じています。

近年、豪雨による工場の水没や地震による物流および交通網の遮断など、環境・社会に係る「サステナビリティリスク」を企業活動を脅かす重大なリスクとして認識しています。また、各種リスクを基幹プロセスリスク、災害・事故リスク、外部環境リスク、コンプライアンスリスクの4つに分類し、それぞれのリスク低減活動に取り組んでいます。

## リスクマネジメント体制



リスク管理の対応については、当社のリスク管理委員会を中心となって行っており、2021年度は同委員会を4回開催しました。「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あたって、経営に対し重大な影響を及ぼすと想定される重要リスクの管理に関する具体的な実践計画を毎年策定することで、リスク管理活動の実効性を確保するとともに、事前予防活動を推進し未然防止策の検討を行っています。

また、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努めるとともに、リスクが顕在化することを想定し、「危機管理マニュアル」の導入、リスク別対応フロー・BCP（事業継続計画）などの策定やシミュレーション訓練を実施することで、迅速な対応を可能とし、被害を最小限に抑える取り組みを進めています。

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います。

## BCP（事業継続計画）

当グループは、事業活動の継続を脅かすさまざまなリスクへの対応策を講じています。特に、当グループの本社機能および主要な生産拠点・物流拠点は新潟県下越地方に集中しており、当該地方全域にわたる自然災害あるいは大規模停電などによってライフラインが断たれる状況が発生した場合、当社の業務全般に重大な支障が発生する可能性があります。

また、当該事象に起因した商品の供給責任を果たすことができない可能性や、原材料や製造工程の予期せぬトラブルなどにより、商品回収など当社の業務全般に重大な影響を及ぼす恐れがあります。

## 情報セキュリティ

情報セキュリティリスクについては、「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」等の各種規程を整備し、情報管理に関する啓発活動を実施するなど、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います。

情報技術の活用を推進する中で、グループ全体の情報システム管理へのセキュリティ対策を重要課題と認識しており、国内外のグループ会社についても、書面調査を実施し、現状の把握および課題の洗い出し、対応策の検討を行っています。

また、情報セキュリティ強化には従業員のITリテラシーの強化が重要であると考え、各部門でIT担当者を任命する「ITセンター」制度を導入し、知識の底上げを図っています。

## 事業に関する特に重要なリスク

項目	リスク	対応策
基幹プロセスリスク	<b>原材料及び商品の安全</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>原材料や製造工程のトラブルによる生産活動の停止</li> <li>上記に起因した製品の回収や販売の中止など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質保証委員会を中心とした品質保証体制の強化</li> <li>グループ品質保証担当者会議の開催</li> <li>食品安全管理体制構築のための「FSSC22000」(食品安全マネジメントシステムの国際規格)の取得</li> </ul>
災害・事故リスク	<b>地震・津波・異常気象、大規模な事故</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営インフラが新潟県下越地方に集中することによって、生産拠点および販売拠点の喪失や、従業員などへの安全被害、サプライチェーンの寸断など</li> <li>火災などの大規模事故による信用低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「危機管理マニュアル」の導入</li> <li>リスク別対応フロー、BCP(事業継続計画)の策定および隨時見直し</li> <li>従業員安否確認システムの導入および定期的な訓練の実施</li> <li>生産拠点など主要施設の耐震補強</li> <li>火災や自然災害などを想定した防災訓練の実施</li> </ul>
	<b>環境</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>移行リスク</li> <li>物理リスク</li> </ul>	▶ P.36 TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)フレームワークにもとづく開示
外部環境リスク	<b>原材料の調達</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>主な原材料は農産物であり、気候、作柄、相場などによって、調達量や調達価格に影響</li> <li>原材料全般における、需給動向や原油価格などによる調達価格への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料の品種や産地などの分散調達による安定した数量の確保と特定の調達先への集中回避</li> <li>品種や産地が特定される原材料などの複数年契約</li> <li>副原料の一部内製化</li> </ul>
	<b>流通の変化と競合など</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>業界や特定企業の経営状態や販売政策などの変化による販売機会の減少、販売価格の低下</li> <li>競合企業による新商品の投入や販売促進活動による商品の陳腐化、販売機会の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フィールドスタッフを配置することによる小売店へのきめ細かなフォロー</li> <li>提案型営業によるお客様目線での売り場づくりとサポート</li> <li>新商品開発体制の強化</li> </ul>
	<b>海外事業の状況</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>国または地域における経済状況、政治、社会情勢などの著しい変化、食品の安全性、気候変動、自然災害による需要の減少、操業の中断、供給不足など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>亀田製菓からの基幹人材の派遣</li> <li>亀田製菓海外事業本部による、海外グループ会社の管理・統括・運営面でのサポート</li> <li>亀田製菓監査部による海外グループ会社の監査体制強化</li> </ul>
	<b>人材確保・育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>雇用情勢の変化や国内の少子高齢化による労働人口の減少</li> <li>事業活動に必要となる優秀な人材の確保難や育成計画の遅れ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性リーダー育成に向けた社内研修の開催</li> <li>外部人材や外国人の活用、性別・年齢にとらわれない組織体制の構築</li> <li>社外研修(異業種交流)の受講促進</li> <li>退職した従業員に復職する機会を設ける「ハッピーリターン制度」(退職者復職登録制度)の導入</li> <li>男性の育児支援「ハイハイイン休暇制度」の導入</li> <li>ものづくりを牽引するリーダーの養成を目的とした「技術学校」の開校</li> </ul>