

役員一覧 (2025年11月1日現在)

取締役



代表取締役会長 CEO
ジュネジャ
レカ ラジュ



専務取締役 CFO
小林 章



社外取締役 独立役員
伊藤 好生



常勤監査役
佐々木 淳



代表取締役社長 COO
高木 政紀



常務取締役
サステナビリティ担当
古泉 直子



社外取締役 独立役員
三宅 峰三郎



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)



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)



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)



社外監査役 独立役員
青木 和義



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
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 当社社外監査役(現任)

監査役



常勤監査役
佐々木 淳



常勤監査役
田辺 真理



社外監査役 独立役員
青木 和義



社外監査役 独立役員
伊藤 彰浩

スキル・マトリックス^{※1}

	出席状況(2024年度)		指名・報酬委員会	スキル・マトリックス								企業経営
	取締役会	監査役会		企業経営 ^{※2}	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	ジュネジャ レカ ラジュ	100%		○	○	○	○		○			
	高木 政紀	92%		○	○		○	○	○			
	小林 章	100%						○	○	○		
	古泉 直子	100%				○		○			○	
	三宅 峰三郎	社外 100%	○ (委員長)	○		○	○					
	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 100%		○	○		○	○				
監査役	佐々木 淳	100%	100%				○		○		○	
	田辺 真理	100%	100%			○	○		○			
	青木 和義	社外 100%	100%			○			○		○	
	伊藤 彰浩	社外 100%	100%			○			○		○	
※1 上記は、各氏の経験などを踏まえて、より専門性が発揮できる領域を記載しており、有するすべての知識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)												
※3 お米の可能性を最大限引き出し、世界で新価値・新市場を創造するためには、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												
※4 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力としていくうえで、ダイバーシティに関する理解と知見が必要であるため												
※5 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												
※6 食品製造業として、安全・安心な商品を通じて美味しさ・健康・感動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												
※7 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させるうえで、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												
※8 遵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												
※9 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・ESGに関する理解、知見が必要であるため												

社外役員に関する事項

	独立役員	当社における主な活動内容
三宅 峰三郎	○	食品企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、営業戦略、ダイバーシティ等、幅広い視点から発言を行うなど、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・提言を行っており、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしています。 また、任意の指名・報酬委員会委員長として、今後の経営体制や報酬等に関する議論を進めています。
伊藤 好生	○	企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、海外展開やものづくりにおける現場力向上の観点から発言を行うなど、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・提言を行っており、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしています。
金井 孝行	○	企業経営者および長年の金融機関経験者として、食品事業の海外展開に関する豊富な経験と高い見識にもとづき、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・提言を行っており、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしています。
井植 敏雅	○	企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、海外展開やものづくりを起点にした経営品質向上、市場拡大に関する発言を行うなど、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・提言を行っており、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしています。
尚山 勝男	○	企業経営者として、特に国内食品市場に関する豊富な経験と高い見識にもとづき、経営戦略、ダイバーシティ等、幅広い視点から発言を行うなど、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・提言を行っており、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしています。
青木 和義	○	上場企業の会計財務部門の責任者として培ってきた豊富な経験と高い見識にもとづき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っています。また、監査結果についての意見交換、監査に関する重要な協議等を行っています。
伊藤 彰浩	○	上場企業のCFOとして培ってきた豊富な経験と高い見識にもとづき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っています。また、監査結果についての意見交換、監査に関する重要な協議等を行っています。

執行役員

役名	氏名	担当
専務執行役員	真山 靖宏	米菓事業統括 兼 営業本部長
常務執行役員	古澤 紳一	食品事業本部長 兼 食品事業部長
常務執行役員	鳥越 敬	経営企画部長
常務執行役員	金子 浩之	人事総務本部長 兼 人事部長
執行役員	飯田 浩一	米菓スナック開発部長 兼 グローバル技術開発部長
執行役員	高橋 肇	お米総合研究所長
執行役員	古泉 明男	生産本部長
執行役員	堀田 弘幸	SCM部長
執行役員	堀部 宏幸	海外事業部長

社外監査役対談

亀田製菓グループの新たな挑戦と企業価値向上を支えるガバナンス

大きな経営転換期を迎える亀田製菓グループ。社外監査役は、独立した立場からも経営の一員として、挑戦を支え、健全な成長の方向を示しています。本対談では、北米事業の戦略転換やガバナンス改革、人的資本経営・サステナビリティの推進など、企業価値を高めるための実践的な議論を振り返ります。



○ 社外監査役
青木 和義

○ 社外監査役
伊藤 彰浩

亀田製菓グループのガバナンスの特徴と取締役会の実効性

伊藤 当グループの取締役会は社外取締役が過半数を占めるなど、先進的なガバナンス体制となっています。社外取締役は経営者で構成されていますが、バックグラウンドはマーケティングや海外、生産など多様な専門性を有しています。インド出身のCEOジュネジャ氏をはじめ、女性役員の登用などダイバーシティも積極的に推進しています。取締役会は社外取締役が過半数となっていることで、監督機能の客観性や経営の透明性が確保され、予定調和に陥ることなく、各取締役の

多様な視点から本質的な議論が行える環境が整っていると思います。

青木 取締役会メンバーの構成に加え、自由闊達な議論ができる雰囲気は非常に良いと感じています。私がこれまで在籍してきた企業でも、自由な議論はガバナンスの実効性を高めるうえで不可欠でした。ガバナンスは形式だけでなく、議論を含む監督の役割が実態としてどう機能しているかが重要です。例えば、提案の際は利点ばかりでなく、負の影響やリスクなどの側面にも目を向け、バランスのとれた議論を行うことが求められます。今後さらに取締役会の実効性を高めるには、

とりわけネガティブな側面の議論はもっと深掘りされるべきだと思います。より活発に賛成・反対の両面から議論できる環境が整えば、これまで以上に質の高い意思決定が可能になります。

伊藤 実際に2024年度の取締役会では、北米事業の戦略転換として、米国TH FOODS, INC.の完全子会社化やMary's Gone Crackers, Inc.の売却といった大きな経営判断がありました。特に、TH FOODS, INC.の買収には相当の規模の負債を抱えることになる側面がありますが、M&Aには相手もあることですから、取締役会がタイミングを捉えた意思決定を

しっかりサポートできたと思っています。私も飲料メーカーでM&Aや海外現地法人の取締役などを経験してきました。海外企業との合併会社設立や医薬事業の合併、PMI^{*1}にも関与し、文化の異なる会社との融合など、さまざまな経営課題に対処してきました。このような経験を活かしながら、北米事業をはじめとする当グループのグローバル展開やガバナンス体制の構築状況を監査するとともに、必要に応じて気づきなどを発言していきたいと思います。

青木 北米などの海外市場だけでなく、国内市場においても現場の情報や市場の動向、競合他社の状況など、幅広い情報をもとに議論することがガバナンスの本質だと考えています。私は化学メーカーで長く会計・財務分野を担当し、EVA^{*2}（経済的付加価値）を重視する経営や資本コスト管理に深く関わってきました。中国駐在の経験を通じて海外事業のリスク管理やグローバル標準化の推進にも取り組んできましたので、そうした知見からも当グループのガバナンス向上に貢献していきたいと思います。

*1 PMI (Post Merger Integration) : M&A (合併・買収) 後の統合プロセス

*2 EVA (Economic Value Added) : 米国スタン・スチュワート社が考案した経営指標で、同社の登録商標

北米事業を中心とする グループ経営戦略の転換

伊藤 監査役の立場から見ても、米国のTH FOODS, INC.

買収とMary's Gone Crackers, Inc.売却を決定・議論した2024年度は、北米事業だけでなく、グループ全体にとっても大きな経営戦略の転換の年だったと捉えています。TH FOODS, INC.の完全子会社化では250億円超の資金調達が必要となりましたが、同社は安定したキャッシュ・フローを生み出している会社です。そのため、私も取締役会では、負債の規模だけでリスクを判断するのではなく、TH FOODS, INC.を含むグループ全体のキャッシュ・フローで負債を許容できるか考えてみてはどうかと伝えました。

青木 私は今回のような大規模な投資や、戦略の大きな転換は企業価値向上のための重要なチャンスだと考えています。変化がなければ、企業価値の向上は少しずつしか実現できません。さらなる価値を生み出すには、何もしないのではなく、積極的に挑戦する姿勢が大切だと思います。一方で、大きなチャレンジには大きなリスクが伴うことも事実です。だからこそ、いかにリスクをコントロールしていくかが重要となります。リスクコントロールの点で一つ大事なことは、中長期的な視点で計画を練ることです。あわせて、常に市場の分析や情報収集を徹底し、実態と乖離があれば柔軟に軌道修正ができる機動力が不可欠です。

伊藤 もう一つの転換として、売却を決定したMary's Gone Crackers, Inc.は、私が監査役に就任した時から業績は不振でした。その後の議論で業績改善への猶予期限を区切って意思決定を行うことになり、今回の売却に至ったという背景が

あります。同社に関しては、どちらかと言うと投資家的なスタンスで現地マネジメントに経営を任す傾向が強かったのですが、今後は、グループの主力事業としてTH FOODS, INC.には積極的な支援を行い、意識の統合なども含め考えていいくとよいと思います。同社のPMIを取締役会がしっかりモニタリングし、現地の独立性も尊重しながら、権限委譲の明確化や技術・R&D支援を進めることが重要だと考えます。

青木 北米に限らず海外展開では文化や市場の違いもあり、現地の実態把握が難しいですが、グローバルな標準化の推進や、会計基準・ITシステムといったインフラ強化について全体最適を図ることが成功の鍵だと思います。例えば、米国市場も一枚岩ではなく、地域ごとに消費者の嗜好や競合状況が異なるため、現地の情報収集と分析は不可欠です。よく調べてみると、購入しているのは現地の日本人だったというケースもあり、日本にいてはわからない実態の把握が重要となります。そういった課題に対応するためにも、現地とのコミュニケーションを密にとりながら、リーダーシップを発揮していくことが大切です。

伊藤 日本の食品セクターを見ても、成功している同業他社は北米事業の強化が業績向上の鍵となっています。今回、当グループはTH FOODS, INC.という、すばらしい資産を獲得することができたので、まずはPMIを着実に進めてほしいと思います。標準化などハード面での統合に加え、バーパスを含む意識面での融合を図っていくことも大事ですね。

青木 同時に、昨年は「Rice Innovation Company」というビジョンのもとで経営が動き出したタイミングもありました。具体的な戦略や施策はこれから打ち出していくことなると思いますが、どこに焦点を当てていくか、どういった面で当グループの特長を世の中に提示していくかが重要になります。必要に応じて、社外との比較検討や指標面からのチェックも行いながら、グループの戦略や進むべき道の考え方を磨き込んでいくと期待しています。

ガバナンスに関する新たな取り組みの進捗

伊藤 ガバナンスに関連して、指名・報酬委員会が代表取締

役2名と社外取締役という構成で2024年2月に設置されました。私たちはメンバーではありませんが、定期的にどのようなディスカッションが行われたかについては、取締役会に報告があります。今後、サクセションプラン（後継者育成計画）などについても議論が進むものと期待しています。社外監査役としての認識は、当グループは歴史的にややトップダウンの文化が強く、人事面でもその傾向があったとみていました。昨年、役員の指名・報酬については、より透明性・客観性の高い意思決定の仕組みを構築したほうが好ましいという課題認識のもと、指名・報酬委員会が設置されました。また、人事部門においても人材育成体系の構築、エンゲージメント調査の有効活用など、さまざまな施策に取り組んでいると認識しています。

青木 サクセションプランについて一番のポイントは、多様な側面から議論することだと考えています。というのは、サクセションプランといつても役員や部長職といった上位クラスに限らず、マネジャーや若手層まで含めて体系的に育成すべきということです。私の前職での経験では、後任候補の選定・育成を早期から始め、必要なスキルや経験を明確化することで、長期的な人材育成の体系を確立していました。ただ、こうした仕組みはすぐに整備できるものではありませんので、当グループでも数年かけるつもりで人材育成の体系を改善・定着させていく必要があると思います。特に、若

手層の育成には、実務経験だけでなく、語学力や異文化理解などグローバル展開に対応できるスキルの習得も求められるでしょう。

伊藤 このような人的資本の取り組みに加え、2025年6月には、取締役会のメンバーである常務取締役の古泉直子氏が新設のサステナビリティ担当に就任しました。ダイバーシティのみならず、サステナビリティ全体をリードされると期待しています。

青木 サステナビリティやESG（環境・社会・ガバナンス）に関して、何を会社として社外にアピールしていくかということも重要です。当グループの個性としては、まず食品の会社であり、特に米菓がメインであると言えます。そのため、例えばお米について、環境をはじめESG視点の考え方をもとにいかに取り組んでいくかを考える必要があると思います。

伊藤 気候変動など環境に配慮した経営の実行はもちろんですが、当グループならではの取り組みというの大事ですね。2024年度に公表した特徴的な施策に、米農家の方々と共同出資で合同会社ナイスライスファームを立ち上げ、地元農家と連携した取り組みがあります。また、米粉パンやプラントベースフードといった製品をいかに事業として自立させていくか、という戦略もESGの観点で意義があると考えています。

社外監査役としての役割と企業価値向上への貢献

伊藤 私が監査役に就任したのは2022年です。前CEOの田中氏からは、監査役だからといって単に執行を監査するのではなく、気がついたことがあれば、取締役会で発言してもらつて構わない、とのお話をいただきました。開かれた取締役会ですので、違和感がある時は躊躇せず発言していますし、議案に関連する往査で得た気づきなども伝えるようにしています。

青木 社外監査役として、資本コストや戦略の実現可能性を重視し、計画の実現可能性を常に検証・修正することの重要性を訴えています。企業価値の向上というのは単なる利益の積み上げではなく、将来への期待や持続可能性に裏打ちされたものであるべきです。EVA経営の視点では、利益だけでなく価値の成長、社会的責任、サステナビリティへの取り組みが企業価値を左右します。サステナビリティは日本語では持続可能性と訳されるように、企業価値の向上には将来にわたって土台となる環境・社会・ガバナンスへの考え方、そして持続可能な成長戦略と社会的責任を果たす姿勢が不可欠です。単年度の利益ももちろん大事ですが、将来への期待が反映された価値の重要性については今後も指摘していきたいと思います。

伊藤 私も財務戦略やM&Aの経験を活かし、健全な経営に貢献していきたいと考えています。現場の状況を取締役会に

ステークホルダーの皆様へのメッセージ

伊藤 当グループは、北米事業の戦略転換にとどまらず、アジアでの展開の拡大や国内米菓のさらなる成長、食品事業の展開を進めていきます。また、地域農業との連携など、さまざまなサステナビリティに関する施策にチャレンジしていきます。主力事業の強化と同時にサステナビリティの諸施策を進めることができ、ESG経営を実現することにつながるを考えます。社外監査役としては今後も国内外の事業所を往査し、事業のベースとなる内部統制などを確認していくとともに、現場が抱えている課題や意見を聴いていきたいと思います。必要に応じて、そのような現場の声を取締役会に伝えることにより、現場の実態に即した判断につながればと思っています。また、今まで培った知見からの気づきなども取締役会で共有し、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。このような活動を通して、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきたいと思います。



青木 有用な情報開示は、企業の信頼性や持続可能性を示す上で不可欠です。ESGのうち、環境と社会はもちろん、ガバナンスについても資本コストをいかにコントロールするか、という観点を意識して取り組む企業こそがこれからの時代に生き残ると考えます。また、サステナビリティなどの情報開示の強化には、半面では、情報を読み解く側にも発信する側にも大きな負担が伴うと思われます。そのため、情報の質や有用性を常に見直し、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にとって真に価値のある内容を追求していくことが重要です。私は社外監査役として、ステークホルダーの皆様にとってよりわかりやすく、実効性の高い情報開示や発信の在り方を模索しながら、当グループの企業価値向上に貢献して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。



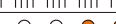
コーポレートガバナンス・ポリシー

<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS01309/8adfab51/e410/4b48/b0d36c2dee7fa9f1/20250306181618420s.pdf>

当社は、グローバル化など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、2014年6月より、取締役会について、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、監査役会設置会社として、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。

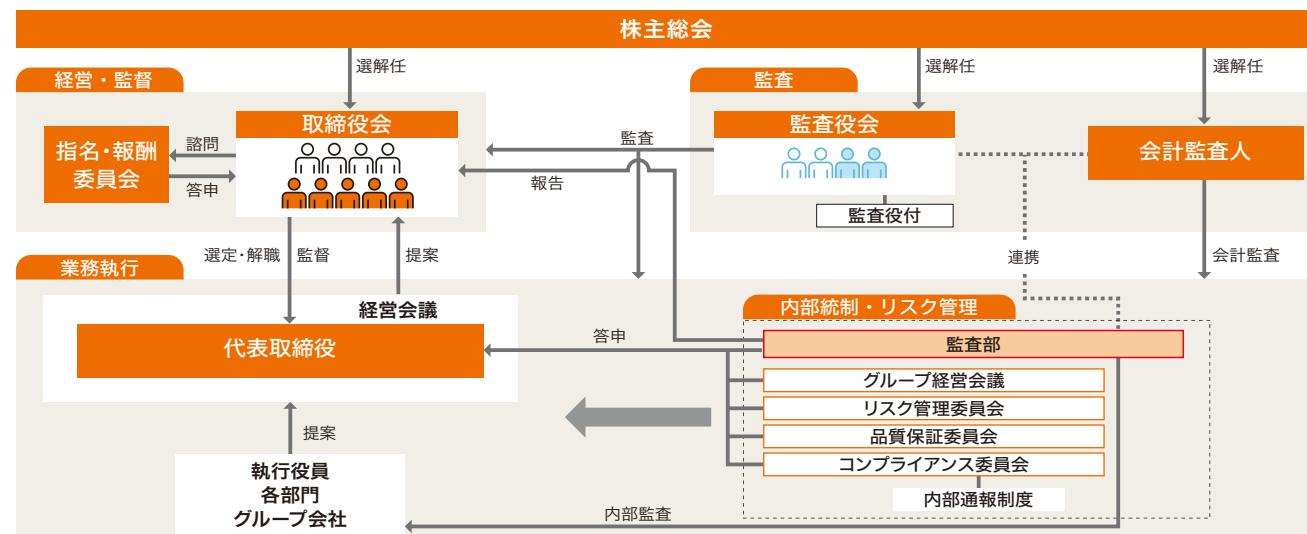
加えて、取締役の指名ならびに報酬等に関する手続きのさらなる客観性・透明性・公平性を確保するとともに、コーポレートガバナンス体制をより充実させるため、2024年2月に取締役会の直下に任意の独立した「指名・報酬委員会」を設置しました。なお、「指名・報酬委員会」は、取締役会の諮問に応じて、取締役の指名ならびに報酬に係る基本方針と決定方法等に関する事項を審議し、取締役会に対して答申を行います。

コ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年度 アドバイザリーボード発足		
2003年度 執行役員制度の導入		0%
2006年度 社外取締役制度の導入		40%
2014年度 社外取締役過半数へ		57%
2015年度 チーフオフィサー制の導入 (CEO、COO)		57%
2016年度 社外取締役の増員		63%
2018年度 コーポレートガバナンス・ポリシー制定		60%
2020年度 取締役の増員		54%
2021年度 第三者機関による実効性評価の実施		54%
2022年度 経営体制の変更		55%
2023年度 任意の独立した指名・報酬委員会の設置		55%
2025年度 アドバイザリーボード廃止		56%

※2025年5月の取締役会にて、2021年度以降休止していたアドバイザリーボードの廃止を決定しました。

コーポレートガバナンス体制



主要会議体の概要

(2025年11月1日現在)

	人数構成	独立性	開催状況	2024年度の主な審議内容
取締役会	議長：代表取締役会長 CEO ジュネジャ レカ ラジュ 社内取締役4名 社外取締役5名	56%	原則 毎月1回	<ul style="list-style-type: none"> ① 中長期成長戦略の検討 <ul style="list-style-type: none"> ・「中長期成長戦略2030」の進捗モニタリング ・北米事業の構造改革 ② 各事業戦略上の課題の検討 <ul style="list-style-type: none"> ・国内米菓事業：収益体制強化の検討、設備投資の検討と振り返り ・海外事業：北米戦略 (Mary's Gone Crackers, Inc.の売却とTH FOODS, INC.の株式取得の検討など) アジアを中心とした事業シナジー検討 ・食品事業：低タンパク質米飯事業の将来性検討 プラントベースフード事業の収益改善検討 ③ 財務戦略 <ul style="list-style-type: none"> ・事業遂行に伴う資金調達方針についての検討 ④ サステナビリティ課題への対応 <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の実効性評価報告および課題検討（戦略議論の充実ほか） ・人的資本経営の検討 ・品質保証、リスク管理、コンプライアンス各委員会報告 ・マテリアリティ進捗報告 ⑤ IR活動の進捗および政策保有株式の検証 <ul style="list-style-type: none"> ・投資家との対話状況、説明会の開催、アナリスト対応など、IR活動の進捗報告 ・政策保有株式の保有目的および妥当性の検証
監査役会	議長：常勤監査役 佐々木 淳 常勤監査役2名 社外監査役2名	50%	原則 毎月1回	<ul style="list-style-type: none"> 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：期中・期末監査レビュー、KAM*の検討、会計監査人に関する評価
経営会議	議長：代表取締役会長 CEO ジュネジャ レカ ラジュ 社内取締役4名 執行役員9名 (常勤監査役はオブザーバーとして参加)	—	原則 毎月2回	<ul style="list-style-type: none"> 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 上程事項の審議 報告検討内容：事業報告モニタリング（業績、お客様情報、購買・在庫状況など）、マテリアリティ進捗状況報告・審議ほか
指名・報酬委員会	委員長：三宅 峰三郎 社外取締役5名 代表取締役2名	71%	原則年4回	<ul style="list-style-type: none"> 指名および報酬に関する現状把握・課題抽出 指名プロセス要件と報酬設計の見直し

*KAM (Key Audit Matters)：監査上の主要な検討事項

取締役会

取締役会は、経営の根幹を成す経営方針・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案件の監督を通じて、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、監査役会設置会社の形態を採用しています。監査役会では、監査方針および年間監査計画の決定、監査内容のレビュー、会計監査人および監査部からの報告、聴取、討議などを行っています。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

原則として毎月2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事項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、内部統制の強化などグループ共通の課題について討議を行っています。

指名・報酬委員会

取締役会の任意の諮問機関として、2024年2月に設置。取締役会の諮問に応じて、取締役の指名ならびに報酬に係る基本方針と決定方法などに関する事項を審議し、取締役会に対して答申を行います。

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を目的として、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

当社の取締役会は、性別・国籍などにかかわらず、多様な価値観を持つ役員で構成することとしています。

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、業務全般を把握し活動できるバランス感覚と実績、決断力を有し、多様な専門性を持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、「Rice Innovation Company」の実現に向け、ものづくりの企業経営者を主に登用することで、さまざまな知識・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持った独立性のある企業経営者で構成されることにより、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、グローバル化など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、当社商品は女性の購買率が高いことなどから、食を扱うメーカーとして女性の価値観や発想は重要であり、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。

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右記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5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・報告などを同じ分量・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、筆頭者に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、指名・報酬委員会での審議および取締役会での候補者決議を経て株主総会議案として上程しています。

指名・報酬委員会では、取締役会の諮問に応じて、取締役の指名ならびに報酬に係る基本方針と決定方針等に関する事項を審議しています。

CEO・COOの選解任基準

(CEO・COOの選任基準)

当社は次のとおり、CEO・COOの選任基準を定めています。

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み立て、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持つこと

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指名・報酬委員会での審議を経て取締役会にて毎年度検討し、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を決定します。

(CEO・COOの解任基準)

当社は、次のとおり、CEO・COOの解任基準を定めています。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、社会的不祥事など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、指名・報酬委員会での審議を経て取締役会にてCEO・COOの解任について議論し、決定します。

取締役会実効性評価（2024年度）

評価方法	<ul style="list-style-type: none">第三者機関によるアンケートの作成、取締役・監査役全員(13名)による回答第三者機関によるアンケートの結果の取りまとめ・分析
調査項目およびその内容など	<ol style="list-style-type: none">取締役会の在り方・モニタリング機能(取締役会の在り方、機関設計についての議論)取締役会の構成・規模(規模、員数、専門性、および多様性)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)社内・社外取締役のパフォーマンス(報告、説明、役割を果たしているか)取締役・監査役のトレーニング(トレーニングの機会)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など)指名・報酬委員会の運営(建設的な議論や意見交換がされているか)
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・経験などの多様性を確保し、独立社外監査役を含め、独立役員による活発な意見具申がなされていること、任意の独立した指名・報酬委員会を設置したことなどが評価されており、取締役会の実効性は確保されていると評価されました。一方、前回の取締役会の実効性の評価で挙げられた課題と同様に機関設計の在り方、取締役会の構成、当社の資本コストや資本収益性の内容、市場評価に関する現状分析や改善方針などの議論をより活発化させることができ、引き続き取り組むべき課題として挙げられました。
評価結果を受けた取り組み	<ul style="list-style-type: none">取締役会議案の年間計画化取締役会権限に関する執行側への一部委譲取締役会の実効性向上サイクルの設定 <p>年2回の改善取り組みの進捗確認や、3年に1回程度の第三者機関によるアンケート・インタビューを通じた実効性評価の実施など</p>

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、毎年度取締役会にて検証しています。

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、2024年度は第三者機関が関与する評価を実施しました。

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、重要会議の内容などを提供しています。

なお、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。

- 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します。

なお、2021年度に実施した第三者機関による取締役会の実効性評価結果を受け、取締役会の議案数を減らし、議論時間の十分な確保に取り組んでいます。

- 同様に、2021年度に実施した実効性評価結果を受け、取締役会を定期的に当社および連結子会社の生産拠点にて実施することで、取締役の生産拠点視察の定期化に取り組んでいます。

なお、2024年度は、11月に連結子会社の株式会社タイナイの工場視察後に、取締役会を行いました。

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、組織など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、外部機関などを活用し、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

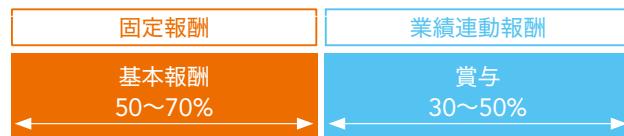
■ 基本的な考え方

当社の役員報酬に関する基本方針は次のとおりであり、任意の独立した指名・報酬委員会での審議を経て、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づ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・客観性の高いものであること

■ 報酬制度の概要

当社の業務執行権を持たない取締役、および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。



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。

業務執行権を持たない取締役、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、職位など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おおむね30～50%としています。

■ 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、取締役会の直下に任意の独立した指名・報酬委員会を設置しています。委員の構成は、5名以上の取締役とし、その過半数を独立社外取締役としており、当該独立社外取締役である委員の中から委員長を選定しています。同委員会での審議を経て、取締役会の審議・決議により決定します。

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、現在実施していません。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など、指名・報酬委員会において、取締役会の諮問に応じて、取締役の指名ならびに報酬に係る基本方針と決定方法などに関する事項として審議する予定です。

役員報酬などの総額（2024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 報酬等	員数 (名)
取締役 (社外取締役を除く)	263	143	120	—	5
監査役 (社外監査役を除く)	36	36	—	—	3
社外役員	87	87	—	—	8

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など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などを精査し、保有の適否の検証を毎年度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行使します。なお、議決権の行使にあたっては、議案に対する賛否を個別具体的に判断します。

純資産に占める政策保有株式比率

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結純資産（a） (百万円)	59,895	66,046	67,996	73,718	78,908
連結貸借対照表 計上額（b） (百万円)	2,178	2,262	2,113	2,625	2,598
比率（b÷a）	3.6%	3.4%	3.1%	3.6%	3.3%

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。

当グループの存在意義は、お米の恵みを美味しさ・健康・感動という価値に磨き上げ健やかなライフスタイルに貢献することであり、よりよい商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規程をはじめ企業倫理、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。

当グループでは「亀田製菓グループ行動規範」を定め、その内規として、当社は「亀田製菓（株）行動規範・細則」を定めています。これらにもとづき、不正行為などの防止および早期発見と是正を図り、コンプライアンス経営の強化に資することを目的に「亀田製菓グループコンプライアンス規程」を定めています。当社代表取締役社長COOが委員長を務めるコンプライアンス委員会は、コンプライアンス経営の推進を行うとともに、コンプライアンス違反事案が発生した場合には、社内規程にもとづき、懲戒処分を含め、厳正に対処しています。なお、2024年度は同委員会を16回開催しました。



亀田製菓グループ行動規範
www.kamedaseika.co.jp/company/compliance/

また、「亀田製菓グループ行動規範」から「7つのキーワード」を制定し、職場での掲示などにより、コンプライアンス意識の浸透を図っています。

当社および国内連結子会社の役員・従業員には、「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。

海外連結子会社においては、現地語に翻訳した「亀田製菓グループ行動規範」や「7つのキーワード」を周知するとともに、各社に即した「従業員ハンドブック」の配付や、「コンプライアンス規程」の整備・運用によりコンプライアンスの周知・徹底を図っています。

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 | |

事例：Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd.で周知されている
タイ語の7つのキーワード

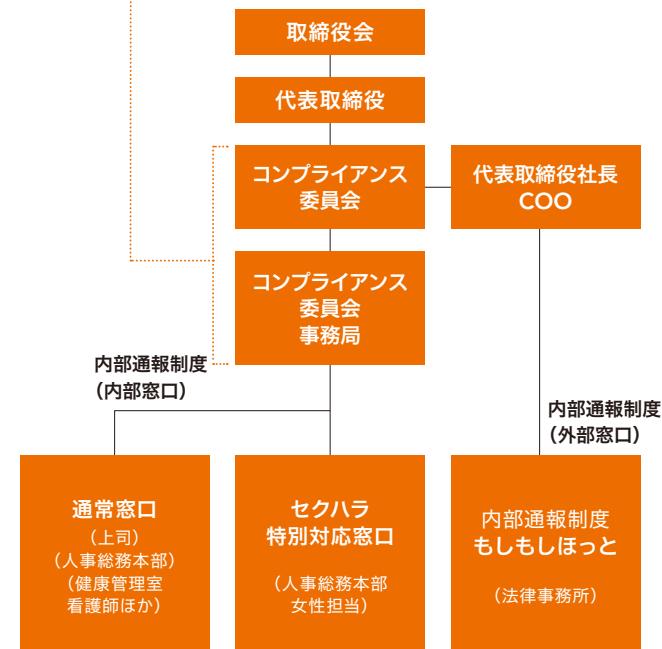
< Kameda Seika Group's Code of Conduct – 7 keywords >
< หลักจริยธรรมกลุ่มบริษัทคามะดะยะ – 7 คำสำคัญ >

1. ครองใจลูกค้า
2. รักษาธรรมชาติสิ่งแวดล้อม
3. ปฏิบัติตามกฎหมาย
4. แยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัวกับส่วนรวม
5. ไม่พูดปด, ไม่ซ่อนความจริง
6. สร้างธุรกิจที่ยั่งยืนและสร้างมนุษย์ดีที่ดี
7. ไม่โกง, ไม่ลับลับสนุกการโกง, ไม่เปิดช่องให้เกิดการโกง

コンプライアンス体制

コンプライアンス委員会について

委員長：代表取締役社長 COO
メンバー：委員長が指名した者。ただし、取締役より1名以上、監査役より1名以上を指名（社外役員は除く）。
事務局：人事総務本部
開催頻度：原則として四半期に1回以上



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、「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。



贈収賄防止ポリシー

www.kamedaseika.co.jp/company/policy/anti-bribery/

内部通報制度

法令違反・不正行為などの未然防止・早期発見と是正を目的として、内部通報に関する体制を整備し、通報・相談を受け付ける窓口を社内・社外に設置し、匿名であっても本窓口を利用できることとしています。内部通報制度の運用については、「亀田製菓グループ内部通報に関する内部規程」のグループウェアへの掲示、「コンプライアンスガイドブック」の配付により、役員・従業員に周知しています。なお、外部窓口を法律事務所に設置し、「もしもししほっと」として周知しています。

通報・相談に関しては、当社および国内連結子会社各社のコンプライアンス委員会や関連部門の責任者が必要な調査を行い、当社の代表取締役社長COOおよび必要に応じて取締役会にその結果を報告します。調査結果にもとづき、当社の

代表取締役社長COO、国内連結子会社各社の代表取締役社長および担当役員が必要な是正措置を講じます。

また、「亀田製菓グループ内部通報に関する内部規程」により、法令にもとづく場合などの正当な理由がない限り、対象事案に関する情報の秘密を厳守するとともに、通報窓口利用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* • 亀田製菓の役員・従業員（退職日が通報の日から1年以内に従業員であった者を含む）
 • 国内連結子会社の役員・従業員（通報の日から1年以内の従業員であった者を含む）

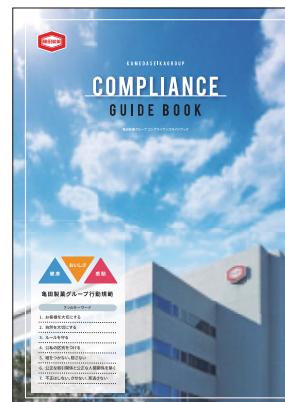
※海外連結子会社においては、各社で当該制度を設置しています。

外部窓口「もしもししほっと」への相談件数

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
1件	3件	2件	4件	3件



社内掲示ポスター



コンプライアンスガイドブック

リスクマネジメント

基本的な考え方

当グループでは、事業活動に関わるさまざまなリスクに対し、企業の持続可能性および経営目標の達成に向けてリスク特性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、「損害影響度」と「発生確率」の両面から優先度を設定したうえで、対策を講じています。

近年では、気候変動による農作物への影響、豪雨による工場の浸水、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。当グループでは、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区分に整理し、それぞれに対するリスク低減活動を継続的に推進しています。

リスクマネジメント体制は、国際的に認知された「3つのラインモデル」に沿って構築しており、事業部門やグループ会社が日常業務の中でリスクを直接管理する第1ライン、これを支援・助言・監視する管理間接部門を第2ライン、第2ラインにはリスク管理機能に加えて業務推進機能も含まれるため、第1・第2ラインからの報告を受け、組織全体のリスク状況を統合的に把握・評価するリスク管理委員会、そして、第1・第2ラインの活動を独立した立場から評価し、その妥当性を検証・保証するとともに、必要な助言を行う監査部門を第3ラインと位置づけ、諸規程にて責任の所在を明確にしています。監査部では、リスク評価にもとづき年度内部監査計画を作成し、リスクベースの監査を実行しています。

リスク管理委員会は、第1・第2ラインからの報告を受け、組織全体のリスク状況を統合的に把握・評価するとともに、

重大リスクや新たなリスクへの対応方針を審議しています。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。さらに、外部専門家を講師とする「危機管理セミナー」を年2回開催し、役職員の危機対応への意識向上に努めています。万一、リスクが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。

リスクマネジメント体制



リスク管理委員会は、「亀田製菓グループリスク管理規程」にもとづき、四半期に1回以上の定期開催と、委員長の経営企画部長が必要と認めた場合に随時開催しています。さらに、毎年定期的に組織全体のリスク対応について取締役会に報告しています。

BCP（事業継続計画）

当社では、商品の供給に支障が生じないようにするため、異物混入、不祥事、災害などが発生した際の行動計画(BCP)を策定しています。

主な取り組み

①従業員の安否確認

当社では、安否確認システムを導入しています。地震などの災害が発生した場合に、安否確認メールが役員および従業員に一斉送信され、それらの情報を上長とリスク管理担当者で閲覧し、状況を確認できるシステムです。なお、不測の事態に備え、定期的に安否確認システムのテストを実施しています。

また、海外における事件、自然災害などのさまざまなリスクに対し、海外グループ会社の駐在員とその家族などの安全を確保するためのシステムを導入し、当社海外事業部にて管理する体制をとっています。

②備蓄について

当社では、国内の各拠点に災害用の電話の設置や防災備蓄品の完備などを行っています。

③情報システムのBCP

過去の災害事例を踏まえ、情報システムにおけるBCP対策を進めています。

情報システムの一極集中を避けるための対応や、受注・出荷システムの対応、災害によるデータ消失に備えた対応、停電時に備えた発電機でのシステム稼働対応などに取り組んでいます。

情報セキュリティ

当グループでは、情報セキュリティリスクへの対応を重要な経営課題（マテリアリティ）として、機密情報の漏洩や不適切な情報管理の未然防止に向けた体制整備と啓発活動を継続的に推進しています。

具体的には、システム開発担当者を対象としたセキュリティ研修の実施に加え、「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」など、情報の適切な保存・管理に関する社内規程を整備しています。また、役職員に対する情報管理意識の向上を目的とした啓発活動も定期的に行っています。

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におけるセキュリティ対策を重要施策と位置づけています。定期的にセキュリティ専門会社による外部評価を受け、その結果を踏まえた個別対策を実施、老朽化した通信機器の更新、役員および従業員向けの情報セキュリティ教育など、多面的な取り組みを展開しています。さらに、国内外のグループ会社においてもセキュリティ調査を実施し、現状の把握と課題の抽出を行ったうえで、必要な対応策の検討・実施を進めています。

リスクマネジメント

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	原材料および商品の安全 ・原材料や製造工程のトラブルによる生産活動の停止 ・上記に起因した商品の回収や販売の中止など	・品質保証委員会を中心とした品質保証体制の強化 ・グループ品質保証担当者会議の開催 ・役員・従業員向けの定期的な品質管理に関する教育の実施	・食品安全管理体制構築のための「FSSC22000」などの国際規格の認証取得・維持 ・商品の安全性確保のための装置導入 ・原材料仕入先、製造委託先の評価・点検	
災害・事故リスク	情報セキュリティ ・災害などによるシステムの作動不能や内部データの消失 ・想定外のサイバー攻撃や不正アクセス、コンピューターウィルスの感染などによる社内情報の漏洩、改ざなど ・システム変更によるシステム停止、障害など	・情報の適切な保存・管理に向けた「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」など各種規程の整備 ・定期的なセキュリティ専門会社による外部評価の実施と評価にもとづく個別対応	▶ 詳細は P.28 ・老朽化した通信機器の定期交換 ・役員・従業員向けの定期的な個人情報保護を含む情報セキュリティ教育の実施 ・旧システムとの並行稼働	
	自然災害、パンデミック、大規模な事故 ・経営インフラが新潟県下越地方に集中することによる、生産拠点および販売拠点の喪失や、従業員等の安全被害、サプライチェーンの寸断など ・火災などの大規模事故による信用低下	・「危機管理マニュアル」の整備 ・リスク別対応フロー、BCP（事業継続計画）の策定および随時見直し ・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	・生産拠点など主要施設の耐震補強 ・火災や自然災害などを想定した防災訓練の実施 これらの対応策を超えた被害が発生するリスクについても継続して研究を行い、可能な限り被害を最小化し、当グループの業績および財政状態への影響を低減することに努めています。	
	環境 ・気候変動への対応	▶ 詳細は P.32~33 TCFD（気候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	サプライチェーン ・主な原材料の農産物における、気候・作柄・相場などによる、調達量や調達価格への影響 ・原材料全般における、需要動向や原油価格などによる調達価格への影響 ・物流起因による商品供給の不安定化	・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 ・品種や産地が特定される原材料などの複数年契約	・在庫の分散化 ・デジタル化推進による物流効率化 ・パレット輸送の推進 ・共同配送	
	流通の変化と競合など ・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 ・競合企業による新商品の導入や販売促進活動による商品の陳腐化、販売機会の減少	・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	・提案型営業によるお客様目線での売場づくりとサポート ・新商品開発体制の強化	
	海外事業の状況 ・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 ・為替レート変動に伴う業績変動	・亀田製菓から海外グループ会社への基幹人材の派遣 ・亀田製菓海外事業部による、海外グループ会社の管理・統括・運営面でのサポート	・亀田製菓監査部による海外子会社の監査体制強化 ・金融商品の市場リスク管理会議の定期的な開催	
	人材確保・育成 ・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 ・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	・外部人材や多様な国籍の人材の活用、性別・年齢にかかわらず能力を發揮できる組織体制の構築 ・多様な価値観を尊重し、挑戦を後押しする組織風土の醸成 ・働きやすい環境整備 (在宅勤務、フレックスタイム制度、シフト限定、ハッピーリターン制度など)	・イノベーター・エキスパート人材の育成 ・グローバルKAMEDAで活躍できる人材の育成 ・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」の継続 ・ホワイト物流 [※] の推進 ※物流業界全体の労働環境を改善し、持続可能な物流システムを構築するための取り組み	
コンプライアンスリスク	法的規制等 ・海外進出先の現地法令を含む法的規制の強化、新たな規制の施行などによる事業活動の制限 ・重大な法令、規則違反 ・企業イメージの毀損・風評被害 ・人権問題（強制労働、ハラスメントなど）による、訴訟の発生や退職者の増加	・亀田製菓関連部門によるサポート ・亀田製菓および連結子会社各社のコンプライアンス委員会の開催 ・亀田製菓監査部による監査体制強化	・外部研修への参加 ・内部通報の体制整備 ・カスタマーハラスメントの対応方針	・SNS等のモニタリングと専門会社によるサポート ・役員・従業員向けの定期的なコンプライアンス、人権、内部者取引防止に関する教育の実施

リスクマップ

社内外の経営環境の変化から想定されるリスクを当グループへの「損害影響度」と「発生確率」の2軸で評価し、その重要度をリスク1 (R1) からリスク4 (R4) に分類しています。

さらに、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、リスクマップを作成しています。

なお、上記「事業に関する特に重要なリスク」は、リスクマップのリスク1 (R1) からリスク4 (R4) を網羅しています。

リスクマップは、当社および連結子会社各社で対応すべきリスクを選定して作成し、各社リスク管理委員会は、リスクマップにもとづきリスク低減活動に努め、定期的に見直しを行っています。

当社リスク管理委員会は、年1回、当社取締役会にてグループ全体のリスク低減活動などについて報告しています。

