役員一覧（2026年10月1日現在）

取締役



代表取締役会長
ジュネジャ 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
2026年 4月　当社代表取締役会長（現任）



代表取締役社長
髙木 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
2026年 4月　当社代表取締役社長（現任）



専務取締役
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菓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
2025年 4月　当社専務取締役CFO
2026年 4月　当社専務取締役（現任）



常務取締役
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　当社取締役米菓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
2025年 6月　当社常務取締役サステナビリティ担当
2026年 4月　当社常務取締役（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　アサヒビール株式会社（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）



社外取締役　独立役員
内田 和成

1974年 4月　日本航空株式会社入社
1985年 1月　ボストン・コンサルティング・グループ入社
2000年 6月　同社日本代表
2006年 4月　早稲田大学商学学術院教授
2023年 4月　早稲田大学名誉教授（現任）
2023年 4月　東京女子大学特別客員教授（現任）
2026年 6月　当社社外取締役（現任）

監査役



常勤監査役
田辺 真理

1981年 4月　当社入社（1986年9月退職）
1992年10月　当社入社
2014年 6月　当社経理部長
2016年 6月　当社執行役員経理部長
2017年12月　THAI KAMEDA CO., LTD. Managing Director
2019年 7月　当社執行役員関連事業部長
2020年 6月　新潟輸送株式会社 取締役経営企画部長
2024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　亀田製菓企業年金基金 常務理事
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
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）



社外監査役　独立役員
藤井 佳子

1988年 4月　オリエント・リース株式会社（現 オリックス株式会社）入社
2018年 1月　同社執行役
2018年 4月　同社執行役 兼 ROBECO INSTITUTIONAL ASSET MANAGEMENT ADVISORS（オランダ） Supervisory Board Member
2020年 1月　日本電産株式会社（現 ニデック株式会社）入社
2021年 6月　同社執行役員
2022年 6月　株式会社エネウィル執行役員CFO
2026年 6月　当社社外監査役（現任）

スキル・マトリックス※1

		出席状況（2025年度）		指名・報酬委員会	スキル・マトリックス							
		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%		○	○	○	○		○			
	髙木 政紀	100%		○	○		○	○	○			
	小林 章	100%							○	○	○	
	古泉 直子	100%					○		○			○
	伊藤 好生 社外	100%		○		○			○			○
	金井 孝行 社外	100%		○（委員長）	○	○				○		
	井植 敏雅 社外	100%			○	○		○				
	尚山 勝男 社外	100%		○	○		○	○				
	内田 和成※3 社外	—	—			○		○			○	
監査役	田辺 真理	100%	100%			○	○			○		
	佐々木 淳	100%	100%					○		○	○	
	伊藤 彰浩 社外	100%	100%			○				○	○	
	藤井 佳子※3 社外	—	—			○				○	○	

※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）
※3 内田和成氏および藤井佳子氏は、2026年6月開催の定時株主総会において就任したため、出席状況は「—」で表示しています。

スキル設定の考え方

当社は、グローバル展開の拡大や事業ポートフォリオ変革などの経営課題を踏まえ、取締役会が実効的にその役割を果たすために必要な知識・経験・専門性を整理し、「企業経営」「グローバル」「財務・会計・ファイナンス」「サステナビリティ・ESG」などを重要スキルとして設定しています。

企業経営	製菓業から米業への事業領域・地域拡大に向け、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	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
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
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
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
法務・コンプライアンス・リスク管理	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
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・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
社外取締役	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。
	内田 和成	○	経営コンサルタントおよび企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、経営戦略、成長戦略等に関する発言を行うなど、幅広い視点から取締役会の議論の充実に貢献しており、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・提言を行うなど、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。
社外監査役	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、監査に関する重要事項の協議等を行っています。
	藤井 佳子	○	財務・投資に関する豊富な実務経験と高い専門性、ならびに経営管理に関する知見にもとづき、財務・会計、リスク管理等の観点から発言を行い、取締役会の意思決定の妥当性・適正性の確保に努めています。また、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の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**	国内米菓事業統括 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
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	**古泉 明男**	生産本部長
執行役員	**堀部 宏幸**	海外事業本部長 兼 アジア統括

社外役員対談

グローバル成長を支える ガバナンスと経営基盤の強化

グローバルな成長に向け、
事業構造の変革を進める亀田製菓グループ。
その挑戦を持続的な企業価値向上につなげるため、
社外役員には、独立した視点から経営と現場をつなぎ、
健全な変革を後押しする役割が求められています。
本対談では、米国事業の成長と資本効率を意識した経営、
経営理念の継承、人材基盤や取締役会の実効性向上など、
グローバル成長を支える経営基盤の在り方について議論します。



成長を支える取締役会へ

伊藤取締役　当グループは今、国内米菓事業の強化に加え、米国を中心としたグローバル成長の実現が大きなテーマになっています。私自身、ものづくりの現場や海外展開に携わってきた経験においても、取締役会の果たすべき役割は、最終的には「風通しの良い会社をつくること」に尽きると考えています。特に重要なのは、悪い情報ほど早く報告する「バッドニュースファースト」が徹底される組織風土をつくり上げ、現場の課題を潜在化させることなく、早め早めに手を打つサイクルを確立することです。そのために、取締役会としても、経営会議での議論を把握するとともに、国内外のグループ会社トップからの定期的な報告や執行役員との直接対話を大切にしています。社外取締役として、経営課題の把握は形式的なものにとどめず、事業の最前線で何が起きているのか、「現場」「現物」「現実」の三現主義で、得られる違和感、気付きをもって取締役会で議論することを重視しています。現場に潜在する小さな兆しを見逃さず、早期に手を打つことこそ、持続的成長実現の要諦と認識しています。

伊藤監査役　2025年度は米国事業でTH FOODS, INC.の完全子会社化とMary's Gone Crackers, Inc.の売却を同時に実行した大きな変化の年でした。TH FOODS, INC.の完全子会社化以降、取締役会での報告等を通じ、PMI（買収後の統合作業）は順調に進んでいると見ています。しかし、これからの成長戦略については説明しているものの、実績としてその成長軌道をまだ示しきれておらず、株式市場からの十分な評価にはつながっていないと見ています。当社としては、米国での成長戦略を着実に軌道に乗せることを優先課題とし、取締役会でも十分な議論を行い、後押しをしていくことが重要と考えています。また、当グループの財務指標は、米国でのM&Aや事業売却といった構造改革による一時的な特別利益の計上やバランスシートの変化が生じたことで、実態が見えづらくなっています。現状と成長の道筋を定量的にわかりやすく示すために、のれん償却前営業利益など、成長の実態が伝わる見せ方に工夫は見られますが、経営陣に対しては、もう一段、キャッシュ・フローを含めて成長の実態をよりわかりやすく伝えるため、ステークホルダーとの対話を充実させる必要があるとの意見をしています。

伊藤取締役　企業は変化に対応して持続的成長を果たすことが使命です。そのためには、定量的な評価に即した事業の見える化が不可欠であり、時にはスクラップ&ビルドが求められます。昨年度は、事業の撤退基準をガイドラインとして明確化しましたが、こうした基準も含めて、事業のリスクマネジメントを

していくことも取締役会の役割と考えており、これについてもスピード感をもって対応するよう求めています。

経営理念を今に読み解く意義

伊藤取締役　亀田製菓は2027年に会社設立70周年を迎えるにあたり、創業の理念を読み解くプロセスを進めています。創業者が会社を築いていくうえでの思いや考え方を、今の時代にいかに引き継ぐのかが論点です。ゼロから事業を興した創業者の言葉や経営理念には重みがありますが、浸透には理解と解釈を伴い、その考え方を十分に共有できるまでにすることは、決して簡単ではありません。私が過去に在籍した企業でも創業者が積極的に発信したメッセージが残っていますが、理念はそのまま受け継ぐのではなく、若い世代や海外のメンバーにも伝わるよう、現代の言葉に翻訳していく必要がありました。例えば、社是である「製菓展道立己」という表現も、その思いの根幹を丁寧に読み解き、民主経営や自己実現といった言葉に置き換え伝えていくことが大切です。



伊藤監査役　先般、創業者の肉声が記録された録音データを聞く機会がありました。生の声を通じて経営理念に込められた想いを聞くと、さらに理解が深まる気がします。今後、グローバル企業として成長していく中においても、当社の原点である経営理念に立ち返る意味は非常に大きいと考えています。前年度に売却したMary's Gone Crackers, Inc.では、現地の経営陣や従業員と本社との意思疎通や認識の共有が十分ではなかった面もありましたが、TH FOODS, INC.の完全子会社化においてはPMIの一環として早い段階で経営理念の共有を行っています。こうした取り組みは米国に限らず、海外全体、さらには国内の関係会社にも広げていく意義があります。

伊藤取締役　米国を中心にグローバルで事業の拡大を進めてきたことで、これまで以上に従業員を含むステークホルダーが多様化しており、当社には、変化への対応力が一層求められています。そうした中で、経営理念をあらためて読み解き、社是や創業の心、当グループのパーパスやビジョンとどうつなげるかを整理し軸をブラさないことが重要です。理念体系を再構築し、深掘りしていくことにより、従業員に腹落ちする形で言葉や考え方が伝わり、当グループの成長を支える土台になると考えています。

グローバル成長に向けたガバナンスと人材基盤の強化

伊藤監査役　グローバルな成長に向けたM&Aや構造改革の進展に伴い、当グループの事業構成も大きく変化してきています。そうした中で、事業ポートフォリオの在り方や見直しの考え方は、これまで以上に重要になっていると感じています。先ほども言及のあった事業撤退に関するガイドラインでは、例えば営業赤字が連続した場合には、売却等も含めて検討する対象とするなど、一定の判断基準を整備しました。対象事業については、将来的な収益改善の見通しや当グループとしてのシナジーの有無などを社内役員全員が出席する会議で議論したうえで、取締役会に報告や付議する仕組みとしています。今後は、この枠組みを実効的に運用していくことが重要です。ROICや資本コストといった財務的な視点に加え、その事業を当グループが保有する意義や社会的価値も含め、多面的な議論を重ねていく必要があると考えています。また、監査の観点では、内部監査部門と監査法人が連携し、それぞれの専門性や視点を活かしながら、効率的かつ実効性の高い監査を行うことも重要です。グローバル展開が進むほど、こうした統制と検証の積み重ねが持続的な成長を支える基盤になると考えています。

伊藤取締役　国内はもちろん、グローバル展開を進めるうえでは、事業プロセス全体を通じて、複数の機能を横断しながらマネジメントできる人材の育成が不可欠だと考えています。日本から海外赴任するケースでは、単一の専門性だけで成果を上げることは難しく、全体を俯瞰できる視点が求められます。また、工場長同士が経験や知見を共有し、互いに学び合う場づくりは非常に有効です。今後は海外拠点間においても、そうした交流の機会をさらに充実させていくべきだと思います。加えて、本社のルールや考え方を一方的に押し付けるのではなく、現地の状況や文化を理解し、現場に寄り添いながら課題解決を進めていく姿勢も重要です。

伊藤監査役　国内外を問わず、工場長をはじめとする現場人材が十分に力を発揮するためには、それを支えるガバナンス体制の整備も重要です。TH FOODS, INC.では、髙木社長自らがボードメンバーに加わるなど、現地経営のガバナンス強化を進めてきました。今後はそれに加えて、本社の

支援体制をより充実させていく必要があります。品質保証、生産、エンジニアリングといった本社機能が現地経営への深い理解をベースに必要に応じて現地に入り込み、当グループ全体で海外事業の成長を支える体制を構築していくことが重要です。こうした取り組みを着実に進めるとともに、将来的に海外グループ会社の経営を担う人材の育成にも継続的に取り組んでいく必要があると考えています。

伊藤取締役　そうした将来を見据えた人材育成においては、まず「どのような人材を育成したいのか」を明確にすることが出発点です。例えば、海外拠点の責任者や次世代の経営人材を育成したいのであれば、複数の分野を経験させたうえで海外へ送り出すことが有効でしょう。一方で、専門分野によっては、頻繁な異動が必ずしも望ましくない領域もあります。研究開発のように長い時間をかけて専門性を蓄積していく分野では、短いサイクルで人を入れ替えることで、かえって開発の継続性が損なわれる可能性があります。また、生産現場に課題があるのであれば工場全体を俯瞰できる人材が必要ですし、マーケティングに課題があるのであれば市場や顧客を深く理解した人材が求められます。ただし、マーケティングと一口に言っても、米国と東南アジアでは市場環境や消費者の価値観が大きく異なります。万能の解があるわけではありません。大切なのは、育成したい人材像を明確にしたうえで、その実現に必要な経験や訓練を計画的に積ませていくことだと考えています。



取締役会の実効性向上に向けて

伊藤取締役　取締役会の実効性をさらに高めるためには、中長期成長戦略や経営計画の策定段階から、執行側だけでなく取締役会メンバーも参画していく必要があると考えています。戦略や計画が固まった後の進捗確認だけでは、取締役会として十分な監督機能を果たすことは難しいためです。また、社外役員への情報提供についても改善の余地があります。例えば、経営会議については、結論だけではなく、議論の中身やプロセスについてもう一段の可視化を求めています。

伊藤監査役　資本コストや資本収益性という観点では、国内外の設備投資について加重平均資本コスト（WACC）をベースに、ハードルレートを設定して投資判断を行っており、資本コストを意識した意思決定の考え方は着実に定着してきていると考えています。Mary's Gone Crackers, Inc.の売却やTH FOODS, INC.の買収においても、米国の金利水準や事業リスクを反映したWACCにもとづいて価値評価を行い、株式の売却や追加取得の判断を行ってきました。また、設備投資についても、この1～2年で投資後の振り返りを行う仕組みが整い、個々の案件について想定したリターンが得られているかを確認する取り組みが進んでいます。国内米菓事業では専用設備を導入するケースもありますが、必ずしも想定どおりの成果につながるとは限りません。そのため現在は、設備の汎用性を高める視点も重視しながら、リスクを踏まえた投資判断が行われるようになってきていると認識しています。

伊藤取締役　設備投資では、期待した成果に結び付かず、結果として減損処理に至るケースもあります。しかし、重要なのは、結果だけを見るのではなく、なぜその結果に至ったのかをしっかり分析し、次の意思決定に活かしていくことです。新商品開発についても同じで、まずは「誰に価値を届けるのか」という顧客起点で考え、商品開発からマーケティング、販売促進までを一貫して検討する必要があります。また、同じ商品であっても、お客様の対象を見直すことで大きく成長する可能性があります。狙った顧客層に価値が届いているかを検証しながら、必要に応じて軌道修正していくことが大切です。加えて、国内の設備は老朽化も進んでいます。今後は保守・更新の在り方についても、取締役会で議論を深めるべき重要なテーマになると考えています。

伊藤監査役　さらに、取締役会として今注視すべきリスクの一つがサイバーセキュリティです。食品業界においてもその重要性は年々高まっており、当社ではIT戦略に関する報告を通じて、対策状況を定期的に確認しています。また、AIの活用が急速に進む中で、著作権への配慮や不適切な利用の防止など、AIガバナンスについても今後検討を深めていく必要があります。さらに、原材料調達に関するリスクも重要な経営課題です。地政学リスクも含め、調達環境や価格動向が事業に及ぼす影響については取締役会にも報告されており、引き続き注視していく必要があります。サステナビリティについては、水使用量の削減や女性管理職比率の向上など、具体的な目標を設定したうえで、その進捗を取締役会で確認する体制が整っています。コンプライアンスについても、発生した事案を定期的に取締役会へ報告するとともに、実際の事例を活用した管理職研修を実施するなど、実効性の向上に向けた取り組みが進められています。

社外役員として果たすべき役割

伊藤監査役　2025年度は国内企業においても不正会計事案が相次ぎ、あらためて監査の重要性が問われた年でした。監査役としては、まず取締役の職務執行を適切に監査することが基本であり、それは株主から付託された責務でもあります。その役割を着実に果たしていくことが出発点だと考えています。また、当社の社外監査役の特長は、常勤監査役とともに国内外の事業所へ往査を行っていることです。年間30カ所近くを訪問しますが、現場で把握した経営課題については速やかに代表取締役へ共有し、必要に応じて取締役会にも提起しています。そうした取り組みを通じて、課題への迅速な対応につなげていくことが重要だと考えています。工場や支店を訪れると、現場ならではの切実な声も数多く聞こえてきます。そうした声を経営課題として適切に拾い上げ、しかるべき場で議論につなげていくことも、監査役の重要な役割だと考えています。

伊藤取締役　私が社外取締役に就任してから6年になりますが、新潟の本社工場を初めて訪れた時と比べると、現場は大きく変化したと感じています。生産現場における5S（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ）は、食品を扱うものづくり企業にとって欠かすことのできない基本です。就任当初は改善の余地も見られましたが、一つひとつ課題を洗い出し、継続的な改善を積み重ねてきた結果、現在では国内工場における定置管理や清掃の徹底など、基本的な取り組みがしっかり定着してきたと感じています。ただし、それは決して到達点ではありません。工場は常に環境変化に適応し続ける存在でなければならないと思います。少子高齢化に伴う労働力不足への対応、需要変動への対応、省人化や自動化の推進など、製造業を取り巻く課題はこれからも変化し続けます。工場だけでなく、物流も含めたサプライチェーン全体を見渡しながら、ものづくりの改革を継続していく必要があります。私が取締役として果たしたい役割は、そのような変化を前提に、現場が改善を続けられるよう後押しすることです。工場が「できた」で終わるのではなく、「次に何を変えるか」を問い続ける。そうした変化を続ける現場こそが、持続的な成長を支える原動力になると考えています。

ステークホルダーへのメッセージ

伊藤取締役　製造業では、経営課題が最終的に現場に表れます。だからこそ、現場起点で課題を捉えることが重要です。私は社外取締役として、ものづくりや生産現場で培ってきた知見や経験を執行側へ伝承し、企業価値向上につながる議論に貢献していきたいと考えています。そして、当社が社会にとって欠かせない価値を提供する米菓企業であり続けるために、現状に安住することなく変化を続け、持続的な成長の実現に向けて取り組んでまいります。

伊藤監査役　私は常勤監査役とともに国内外の事業所を訪問し、現場の声に直接耳を傾けています。そうした声に加え、エンゲージメント調査の結果なども踏まえながら組織風土を確認し、内部統制の土台が健全に機能しているかを見ていくことが重要だと考えています。当グループは、創業者が戦後の食糧難の時代に抱いた「生活に喜びと潤いを届けたい」という想いを原点として発展してきました。その想いから生まれた事業は、現在では米国や東南アジアへと広がっています。会社設立70周年という節目を迎えるにあたり、その創業の精神を大切に受け継ぎながら、これからも世界の人々の暮らしに喜びと潤いを届け続けられるよう、役員・従業員が一丸となって取り組んでまいります。

新任社外役員ご就任メッセージ



社外取締役
内田 和成
2026年6月
当社社外取締役就任

米を軸にして人々に幸せを提供する企業というのが私の第一印象です。

亀田製菓グループが掲げる「Rice Innovation Company」への進化は、国内で培った米菓事業の強固な基盤を土台に、TH FOODS, INC.の完全子会社化や海外事業強化を通じてグローバルな食品企業へ飛躍しようとする、意欲的な挑戦だと受け止めています。品質へのこだわりと現場力は際立った強みであり、これをいかに海外市場での競争優位につなげるかが今後の鍵だと感じています。一方で、収益性に関しては課題が大きいと感じており、社外取締役としては成長戦略へのアドバイスに加えてブランド力の向上や付加価値化についてのアドバイスができれば良いと思っています。その際には経営コンサルタントとしての経験やビジネススクールにおける戦略論の研究成果が活きるものと確信しています。



社外監査役
藤井 佳子
2026年6月
当社社外監査役就任

亀田製菓グループにとって成長戦略、中期計画の着実な進捗が大きな軸であると考えます。統一した方向性と価値観を中心に取締役会での議論、また執行でのさまざまな判断や活動がタイムリーに行われているか、が監査役の視点でも重要と考えます。

また、当グループは2025年に米国TH FOODS, INC.を完全子会社化するという大きなステップを踏み出しました。海外を含む統一的な内部統制が着実に強化されていることも成長の基盤として注目しなければと思っています。

自身の日本企業のグローバルな企業統治における経験、また海外機関投資家との対話から学んだ視点を大切にしながら、歴史ある亀田製菓の長く培われた企業文化や価値観がさらに企業成長につながるよう努力してまいります。

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、業務執行と監督を有機的に結びつけ、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/AS01309/80ff9100/e72d/4453/a8d7/9f20b7a0a6e8/20260401153605305s.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。

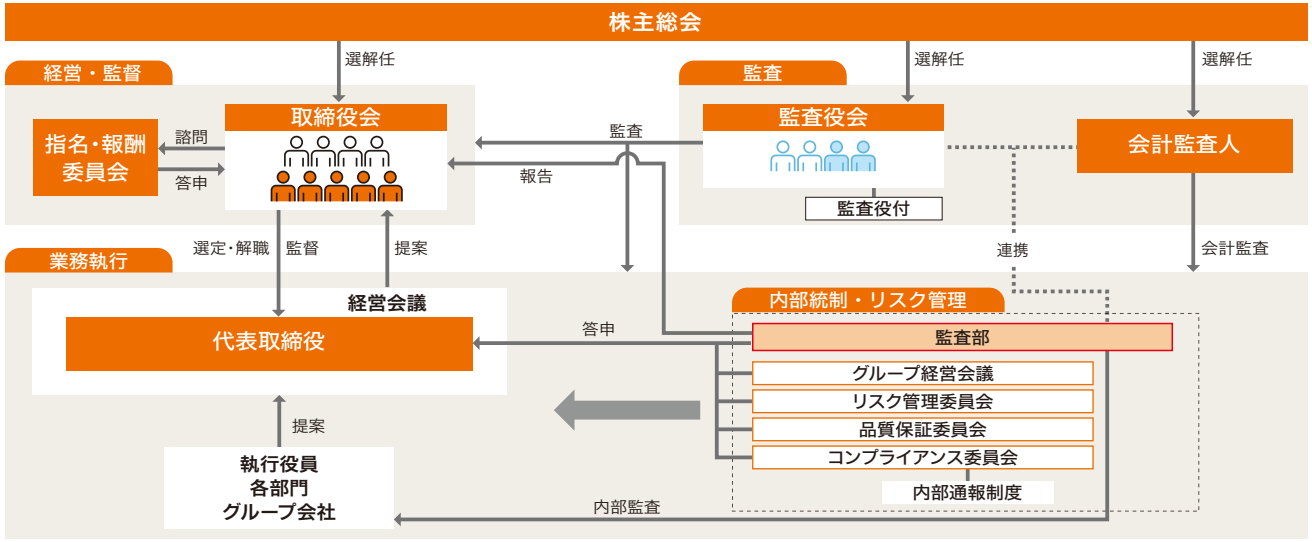
加えて、取締役の指名ならびに報酬等に関する手続きのさらなる客観性・透明性・公平性を確保するとともに、コーポレートガバナンス体制をより充実させるため、2024年2月に取締役会の直下に任意の独立した「指名・報酬委員会」を設置しました。なお、「指名・報酬委員会」は、取締役会の諮問に応じて、取締役の指名ならびに報酬に係る基本方針と決定方法等に関する事項を審議し、取締役会に対して答申を行います。

また、2026年4月には、中長期成長戦略の実現と企業価値のさらなる向上を目指し、急速に変化する経営環境への対応力を高めるため、業務執行取締役の役割を再定義・明確化するとともに、チーフオフィサー制度を廃止しました。これにより、経営の透明性と迅速性を一層高め、戦略実行力およびコーポレートガバナンスのさらなる強化を図っています。

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%
2026年度	チーフオフィサー制の廃止		56%

コーポレートガバナンス体制



主要会議体の概要

（2026年9月30日現在）

	人数構成	独立性	開催状況	2025年度の主な審議内容	
取締役会	議長：代表取締役会長 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	① 中長期成長戦略の検討 ・「中長期成長戦略2030」の見直し 2025年11月「中長期成長戦略2030 Update」公表 ② 各事業戦略上の課題の検討 ・国内米菓事業：収益体制強化の検討 生産拠点効率化検討 ・海外事業　：北米戦略 TH FOODS, INC.の完全子会社化と PMI ・食品事業　：プラントベースフード事業の収益改善検討	③ 財務戦略 ・事業投資の振り返り ・資本政策・資本効率の検討 ④ サステナビリティ課題への対応 ・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 ・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 田辺 真理 常勤監査役 2名　社外監査役 2名	50%	原則 毎月1回	① 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	② 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 ※KAM（Key Audit Matters）：監査上の主要な検討事項
経営会議	議長：代表取締役社長 髙木 政紀 社内取締役 4名　執行役員 7名 （常勤監査役はオブザーバーとして参加）	—	原則 毎月2回	① 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	② 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：社外取締役 金井 孝行 社外取締役 3名　代表取締役 2名	60%	原則 年4回	・業務執行体制の再構築 ・取締役構成、サクセッションプランの前提条件整備	・指名プロセス要件の見直し ・取締役の報酬設計の見直し

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員とする会合」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。

会長・社長の選解任基準

（会長・社長の選任基準）

当社は次のとおり、会長・社長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、会長・社長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会長・社長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、取締役会にて会長・社長を決定します。

（会長・社長の解任基準）

当社は、次のとおり、会長･社長の解任基準を定めています。

会長・社長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、会長・社長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会長・社長の解任について議論し、決定します。

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、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を実施し、その概要を開示しています。2025年度は、第三者機関の支援を受け、取締役および監査役を対象としたアンケートおよびインタビューを実施し、取締役会の構成や運営、議論の実効性などについて多面的な評価を行いました。

取締役会実効性評価（2025年度）

評価方法	●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およびインタビュー結果の取りまとめ・分析 ●アンケート結果を踏まえ、第三者機関による取締役・監査役へのインタビュー実施
調査項目およびその内容など	❶ 取締役会の在り方・構成（取締役会の役割、機関設計についての議論・員数・専門性および多様性） ❷ 取締役会の運営（適切な議題設定・資料提供・議案運営） ❸ 取締役会の議論、モニタリング機能（中長期的な経営戦略に関する議論、資本コストや市場評価に関する議論、後継者育成計画） ❹ 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） ❺ 取締役・監査役のトレーニング（トレーニングの機会と内容） ❻ 株主・投資家との対話（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） ❼ 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含む多様な知識・経験を有する取締役で構成されています。取締役会においては、独立社外監査役を含む独立役員から活発な意見・提言がなされており、取締役会の実効性はおおむね確保されていると評価されました。 一方で、前回の実効性評価に引き続き、中長期的な経営戦略や企業価値向上に関する議論、自社の資本コストや資本収益性を踏まえた議論のさらなる充実、および社外役員への情報提供の一層の充実が今後の課題として認識されました。
評価結果を受けた取り組み	●取締役会の年間審議計画を見直し、投資案件のモニタリング、DX、サステナビリティ、グループ経営などの重要テーマについて計画的に議論する体制を強化 ●株主・投資家との対話の充実および、その内容を経営や取締役会の議論へ反映する仕組みを強化 ●取締役会におけるモニタリング機能や機関設計の在り方について、継続的に議論する機会を設定 ●中長期成長戦略の実行力向上と経営の透明性・迅速性の向上を目的として、業務執行取締役の役割を再定義し、2026年4月にチーフオフィサー制度を廃止 ●AI議事録の活用などを通じて社外役員への情報提供の充実を図り、監督機能のさらなる向上を推進 ●指名・報酬委員会の年間計画および重点テーマを取締役会へ共有し、取締役会実効性評価の結果を委員会運営へ反映する仕組みを強化

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て、必要な情報や重要会議の内容を適時提供しています。なお、取締役会資料は原則として開催3日前までに配付し、案件によっては事前説明を行っています。
- 当社は、監査役補助担当者1名を配置し、監査役会資料の作成補助や、監査役の求めに応じた調査・資料作成などの監査活動を支援しています。
- 当社は、取締役会の年間スケジュールおよび年間の主要審議事項をあらかじめ定め、十分な審議時間を確保しています。また、第三者機関による取締役会実効性評価の結果を踏まえ、議案数の適正化を図るとともに、経営戦略や資本政策、人材戦略などの重要テーマを年間計画に組み込み、より充実した議論を行うための時間確保に取り組んでいます。
- また、取締役会実効性評価の結果を踏まえ、取締役会を当社および連結子会社の生産拠点で開催するなど、取締役による現場視察を定期的に実施しています。2025年度は3月に連結子会社である尾西食品株式会社の工場視察を実施し、その後、同拠点において取締役会を開催しました。

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

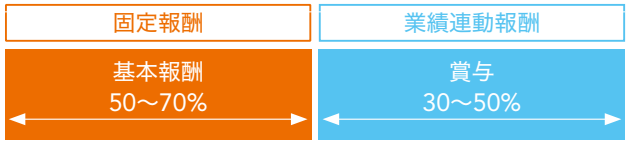
基本的な考え方

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。



なお、当社は「中長期成長戦略2030 Update」の実現に向け、2026年度より役員報酬制度を見直しました。基本報酬を「監督報酬」と「執行報酬」に再構成し、経営の監督機能と業務執行責任を明確化しています。また、TH FOODS, INC.完全子会社化後の資本効率向上を重視する観点から、業績評価指標をROEからROICへ変更するとともに、株価、エンゲージメントおよびDE&I指標を導入し、中長期的な企業価値向上との連動性を強化しています。

基本報酬

基本報酬は、「監督報酬」と「執行報酬」によって構成され、職位および役割・責任に応じて報酬額を決定し、株主総会で定められた範囲内で月額固定報酬として支給することとしています。

業務執行権を持たない取締役および社外取締役には監督報酬のみを支給することとしています。監査役（社内および社外）は取締役の職務執行を監督する職責であるため、固定の月額報酬のみとし、業績連動報酬は設けていません。

2026年度からの変更点

監督報酬（役位によらず固定額で設定） ＋ 執行報酬（職位別の基準額にもとづき設定）

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の連動性を重視し、より企業価値向上との連動性を高めることを目的として、評価指標および算定方法の一部を見直しています。

支給額は、目標達成時を100%として0～200%の範囲で変動し、その総額を対象事業年度に係る株主総会に上程し、決議後速やかに支給することとしています。

2026年度からの変更点

評価構造



※役員共通目標（7項目）

区分	評価指標	価値創造との関係
財務指標	・連結売上高 ・連結営業利益 ・親会社株主に帰属する当期純利益 ・連結投下資本利益率（ROIC）	企業価値の直接的なドライバーを重視
市場価値	・株価	市場からの外部評価を補完
非財務目標	・エンゲージメント指標 ・DE&I指標	持続可能性・組織力を反映

報酬比率

総報酬に占める業績連動報酬の比率は、職責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報酬比率はおおむね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株式報酬については、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。

取締役および監査役の報酬等の総額（2025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）	224	132	92	—	4
監査役（社外監査役を除く）	36	36	—	—	2
社外役員	84	84	—	—	7

コンプライアンス

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政策保有株式を保有しています。保有にあたっては、保有先企業との取引関係の見通しなどを検証するとともに、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総合的に精査し、毎年度、取締役会において保有の適否を検証しています。また、保有意義が認められない銘柄については、都度、保有の見直しを行っています。

当社は、適切な議決権行使が投資先企業の中長期的な企業価値向上および持続的成長につながると考え、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しています。なお、議決権の行使にあたっては、各議案の内容を個別に精査し、賛否を判断しています。

純資産に占める政策保有株式比率

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結純資産（a）（百万円）	66,046	67,996	73,718	78,908	106,466
連結貸借対照表計上額（b）（百万円）	2,262	2,113	2,625	2,598	3,211
比率（b÷a）	3.4%	3.1%	3.6%	3.3%	3.0%

基本的な考え方

今日の企業には、法令の遵守に加え、より良い企業人・社会人としての価値観や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を存在意義としており、その実現には、一人ひとりが法令や社内規程、企業倫理、社会規範を遵守して行動することが不可欠であると考えています。

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。また、不正行為などの未然防止と早期発見・是正を目的として、「亀田製菓グループコンプライアンス規程」を整備し、コンプライアンス経営の強化を推進しています。

当社代表取締役社長を委員長とす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および違反事案への対応を担っており、事案発生時には社内規程にもとづく調査・是正措置および再発防止策の検討を行い、厳正に対処しています。また、委員会の体制・運営状況、年間の重点活動の実施状況、次年度の重点活動計画、相談・内部通報制度の運用状況等を取締役会へ定期的に報告し、その実効性を確認しています。さらに、安全で快適な職場環境の維持・向上に向け、時間外労働の状況についても継続的にモニタリングしています。

また、「亀田製菓グループ行動規範」の内容をわかりやすく従業員へ浸透させるため、「7つのキーワード」を活用した啓発活動を継続しています。職場での掲示などを通じて、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」を配付するなど、コンプライアンス意識の醸成に向けた周知・啓発活動を継続しています。

2025年度は、4月にコンプライアンス専任担当者を設置し、グループ全体のコンプライアンス推進体制を強化しました。また、コンプライアンス委員会を16回開催するとともに、実際のコンプライアンス違反事案や是正対応事例を活用した研修を実施し、違反行為の未然防止とコンプライアンス意識の向上に努めました。

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」の周知に加え、各社の実態に即した「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。

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

7つのキーワード

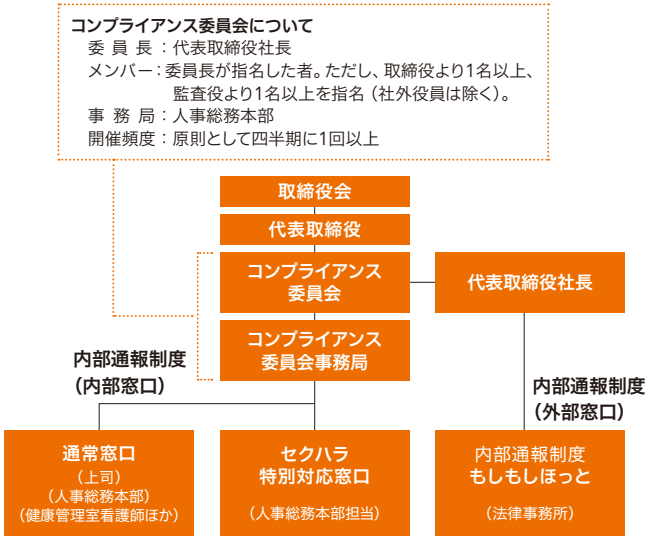
❶お客様を大切にする
❷自然を大切にする
❸ルールを守る
❹公私の区別をつける
❺嘘をつかない、隠さない
❻公正な取引関係と公正な人間関係を築く
❼不正はしない、させない、見逃さない

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 >
< หลักจริยธรรมกลุ่มบริษัทคาเมะดะเซกะ – 7 คำสำคัญ >

1. ครองใจลูกค้า
2. รักษ์ธรรมชาติสิ่งแวดล้อม
3. ปฏิบัติตามกฎระเบียบ
4. แยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัวกับส่วนรวม
5. ไม่พูดปด,ไม่ซ่อนความจริง
6. สร้างธุรกิจสัมพันธ์ที่ยุติธรรมและสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี
7. ไม่โกง, ไม่สนับสนุนการโกง,ไม่เปิดช่องให้เกิดการโกง

コンプライアンス体制



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

法令違反や不正行為などの未然防止・早期発見および是正を目的として、内部通報制度を整備し、通報・相談を受け付ける窓口を社内・社外に設置しています。また、匿名での通報・相談も受け付けています。

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」を定めるとともに、「コンプライアンスガイドブック」の配付などを通じて、当社および国内連結子会社の役員・従業員への周知・徹底を図っています。なお、外部窓口は法律事務所に設置し、「もしもしほっと」として運用しています。

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係部門の責任者が必要な調査を行い、その結果を当社代表取締役社長へ報告するとともに、必要に応じて取締役会へ報告します。調査結果にもとづき、当社代表取締役社長、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ています。

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取り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（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年以内に従業員であった者を含む）

なお、海外連結子会社においても内部通報制度を設置・運用しており、当グループ全体でコンプライアンス上の問題の早期発見および是正に取り組んでいます。

外部窓口「もしもしほっと」への相談件数

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
3件	2件	4件	3件	2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。

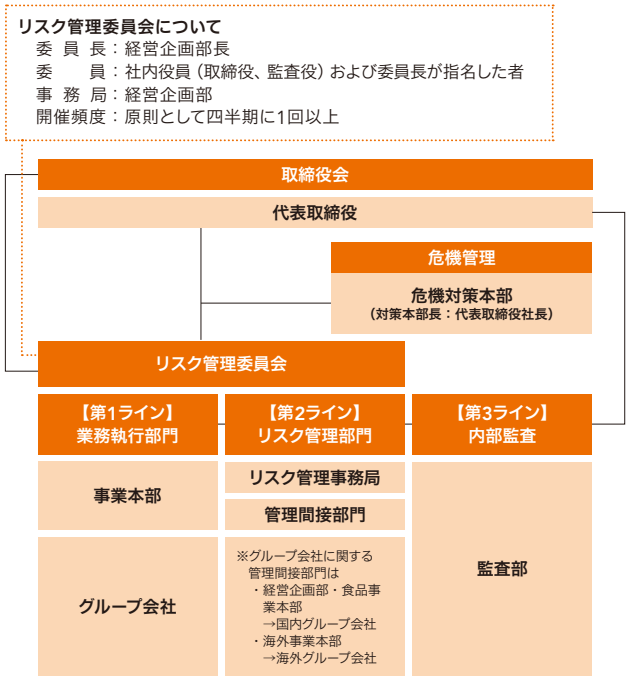
リスクマネジメント体制は、国際的に認知された「3つのラインモデル」に沿って構築しており、事業部門やグループ会社が日常業務の中でリスクを直接管理する第1ライン、これを支援・助言・監視する管理間接部門を第2ライン、第2ラインにはリスク管理機能に加えて業務推進機能も含まれるため、第1・第2ラインからの報告を受け、組織全体のリスク状況を統合的に把握・評価するリスク管理委員会、そして、第1・第2ラインの活動を独立した立場から評価し、その妥当性を検証・保証するとともに、必要な助言を行う監査部門を第3ラインと位置づけ、諸規程にて責任の所在を明確にしています。監査部では、リスク評価にもとづき年度内部監査計画を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

リスクマネジメント体制



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、当社海外事業本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電話の設置や防災備蓄品の完備などを行っています。また、2025年度には従業員へ防災セットを配布し、災害への備えと防災意識の向上に努めました。

③生産拠点のBCP



2025年4月、生産本部内にBCPチームを設置し、生産拠点における事業継続力の向上に取り組んでいます。工場設備・建物の保守管理支援をはじめ、防災対策活動計画の策定・実行や教育を推進しています。また、グループ会社への定期的な訪問や支援を通じて、各社のBCP対策強化を図り、グループ全体の事業継続力向上に取り組んでいます。

④情報システムのBCP

災害発生時においても重要業務を継続できるよう、情報システムのBCP対策を推進しています。情報システム基盤は一極集中を避け分散配置するとともに、受注・出荷などの重要データは遠隔地でバックアップを実施しています。また、停電時においても重要システムを稼働できるよう、非常用電源設備を整備しています。

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）と位置づけ、機密情報や個人情報の適切な管理およびサイバーセキュリティ対策の強化に取り組んでいます。

具体的には、「亀田製菓グループ情報管理規程」をはじめとする、情報の適切な保存・管理に関する社内規程を整備し、定期的な見直しを通じて適切な運用を図っています。また、システム開発担当者向けの専門研修に加え、役員および従業員を対象とした情報セキュリティ教育や標的型攻撃メール訓練などを継続的に実施し、情報セキュリティ意識の向上に努めています。

技術的対策として、第三者機関によるセキュリティ調査・診断やインターネット上に公開するシステム・ウェブサイトに対する脆弱性診断、端末の暗号化を実施するとともに、サイバー攻撃を想定したインシデント対応机上訓練や生成AIガイドラインを整備しています。

さらに、グループ全体のセキュリティ監視体制の強化、データ管理基盤の整備、ネットワーク環境の改善に取り組み、安全かつ安定したIT基盤の構築を進めています。加えて、2026年7月には危機管理セミナーを開催し、「直近のサイバーセキュリティ事案について」をテーマに、経営層として認識すべきサイバーリスクや実践的な対応について理解するなど、サイバー攻撃による事業継続リスクの低減に努めています。

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	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 ・サイバー攻撃や不正アクセス、コンピュータウイルスの感染などによる社内情報の漏洩・改ざん・暗号化など ・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 ・定期的な外部診断と評価にもとづく脆弱性対応	・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 ・システム刷新時の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.34～35 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	・主な原材料である農産物における、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 ・ダブル連結トラックの活用 ・モーダルシフトの推進 ・アグリ事業への参入
	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 ・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	・亀田製菓監査部による海外連結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発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 ・亀田製菓グループ人権方針の策定・周知 ・人権リスクマップにもとづく重点人権課題への対応

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。また、2025年度に実施した人権リスクの洗い出し結果をもとに、2026年度は「亀田製菓グループ人権方針」の策定にあたり、人権リスクマップを作成するとともに、その結果にもとづき重点人権課題を特定しました。

