

役員一覧 (2024年10月31日現在)

取締役



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 同社代表取締役副社長
 2022年 6月 同社代表取締役会長 CEO(現任)

代表取締役会長 CEO
 ジュネジャ
 レカ ラジュ



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(現任)

専務取締役 CFO 兼
 管理本部長
 小林 章



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
 伊藤 好生



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 同社執行役員
 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
 金井 孝行



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(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



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)

代表取締役社長 COO
 高木 政紀



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
 三宅 峰三郎



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
 井植 敏雅



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
 尚山 勝男

監査役



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)

常勤監査役
 佐々木 淳



1981年 4月 当社入社(1986年9月退社)
 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
 田辺 真理



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)投資公司副総経理兼副董事長
 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)
 2022年 6月 当社社外監査役(現任)

社外監査役 独立役員
 青木 和義



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
 伊藤 彰浩

スキル・マトリックス^{※1}

	出席状況(2023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%		○	○	○		○			
	高木 政紀	100%		○	○		○	○			
	小林 章	100%						○	○		
	古泉 直子	100%					○	○			○
	三宅 峰三郎 <small>社外</small>	100%		○ (委員長)	○	○	○				
	伊藤 好生 <small>社外</small>	100%		○		○		○			○
	金井 孝行 <small>社外</small>	100%		○	○	○			○		
	井植 敏雅 <small>社外</small>	100%		○	○	○					
尚山 勝男 <small>社外</small>	100%		○	○		○	○				
監査役	佐々木 淳	100%	100%				○		○		
	田辺 真理	100% ^{※3}	100% ^{※3}		○	○			○		
	青木 和義 <small>社外</small>	100%	100%		○						○
	伊藤 彰浩 <small>社外</small>	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 監査役 田辺真理氏は、2024年6月18日開催の第67期定時株主総会で選任されており、就任後開催された取締役会および監査役会の出席率は100%です。

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	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。
社外監査役	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、監査に関する重要事項の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、監査に関する重要事項の協議等を行っています。

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、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

執行役員

役名	氏名	担当
専務執行役員	真山 靖宏	営業本部長
常務執行役員	古澤 紳一	食品事業本部長
常務執行役員	鳥越 敬	管理本部 経営企画部長
常務執行役員	金子 浩之	管理本部 総務部長
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	食品開発研究所長
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
執行役員	三宅 隆介	マーケティング戦略部長

社外取締役鼎談



経営と事業の変革を加速するためのガバナンス

～亀田製菓の中長期構想と社外取締役の使命について～

社外取締役
尚山 勝男

社外取締役
三宅 峰三郎

社外取締役
伊藤 好生

2023年、亀田製菓のさらなる進化を目指して Purpose、Vision、Valueを再構築

伊藤 はじめに、2023年度の当社の取り組みを振り返ると、「Rice Innovation Company」を新ビジョンとして打ち出したことが、当グループ従業員の一体感を高めるうえで大きな力になったのではないかと感じています。ただ、当社には米菓以外の事業もあるので、グループのすべての事業をこのビジョンのもとでどのように体系化していくのか、それが今後に向けての課題だと認識しています。

三宅 理念体系が再構築されたことは、特に若い従業員にとって大きな意味を持つものだと思います。多くの企業において、経営理念と日頃の行動は十分関連づけられていないのが実情と思いますが、亀田製菓では、理念体系が事業展開と結びつき、従業員の行動指針にもなり得ると思います。新たなビジョンが策定されたことは、従業員一人ひとりが自身の業務への姿勢を見直す良い機会になったのではないのでしょうか。ただ、理念と行動の同期は、一朝一夕にできることはありません。経営トップや役員が理念体系や中長期構想に託した想いを発信し続け、従業員の理解と共感を喚起していくことが大切です。

尚山 私が亀田製菓の取締役役に就任した2022年6月から2023年にかけては、ちょうど当社が「中長期成長戦略2030」の策定作業を進めている時期でした。企業経営に限らず、人や組織が新たなステージに踏み出す際には、さまざまな軋みが生じるも

のです。戦略の策定に携わった当社の取締役・執行役員も生みの苦しみを味わいました。しかし、お二人が指摘されたように、理念体系が再構築されたことによって、現場で働く従業員の中で、Purpose（存在意義）、Vision（目指す姿）、Value（価値観・行動指針）を日々の業務に活かしていこうという気運が高まったことは、当社の今後にとって非常に意義のあることではないでしょうか。

大切なのは、従業員一人ひとりが会社の方向性を理解し、当事者意識を持って業務に取り組んでいくこと

三宅 「中長期成長戦略2030」の進捗における取締役の役割についての考えを述べますと、現在の取締役会はモニタリングが主体ですので、戦略や施策の詳細な内容まで掘り下げ切れていないことが実情です。枠組みは組み上げました、中身はこれから従業員全員で議論しながらつくり込んで行きましょう、ということですから、今後、現場の理解と実践がさらに重要になってきます。従業員一人ひとりが会社の方向性をしっかりと理解し、経営への参画意識を持って取り組んでいくことが不可欠だと言えますし、私たちも従業員が中長期成長戦略を自分事として実践できるよう、あらゆる機会を捉えて、会社の考え方を発信していきたいと考えています。

伊藤 当社の取締役会では、各取締役がそれぞれの専門性やバックグラウンドにもとづいて意見や提言を表明しています。私

“ 従業員が100人いたら
100通りの価値観がある。
大事なのは他者をリスペクトし、
自分と異なる意見を尊重すること。 ”

尚山 勝男

自身は長年ものづくりに携わってきたこともあって、その中でも特に「数値で語る」ことを大切にしています。経営目標や事業計画などの定量的なターゲットと自身が所属する部門との関係を因数分解し、可視化したうえで、どのような形で経営に貢献していくかを考えることが重要です。逆に、そうした思考プロセスが従業員のモチベーション向上にもつながっていくことになります。

尚山 当社のCEOは「利益志向」というメッセージを出していますが、大切なことは、三宅さんが指摘されたように、現場で働く従業員がその意味を正しく納得し、日々の業務の中で実行していくことです。そして、各人の取り組みと成果を会社が正しく評価すること。その積み重ねによって、利益を重視する企業文化が形成され、高収益体質が維持、強化されていくのではないかと考えています。



社外取締役の責務とは、ステークホルダーの代表として健全で公正な意思決定に貢献すること

伊藤 当社の取締役会では活発な意見交換が行われており、経営の透明性と健全性はおおむね担保されているように思います。ただ、私が専門とする生産改革や事業構造改革については、取締役や執行役員だけで有効な善後策を立案することは困難です。そこで、新型コロナの5類移行からは、生産に関わる各部門の責任者と、定期的にもものづくりの品質、生産性、リスク、DXなどについて直接議論を重ねてきました。取締役会が適正な意思決定を行ううえで、現場とのコミュニケーションが欠かせないものであることをあらためて実感しているところです。時間的な制約から、取締役会で特定のテーマに絞って周到的な議論を行うことは難しいのが実状ですので、今後、ほかに議論の場を設けるような対策も必要かもしれません。

尚山 社外取締役はステークホルダーの代表です。中立的な立場で、忸度なく発言するのが社外取締役の役割であり、同時に強みでもあると考えています。あえて反対意見を述べ、執行役員の考えと異なるオプションを提案することが、取締役会の議論をより活発化し、ガバナンスの実効性を高める力になるのではないのでしょうか。

従業員が自ら考え、自由に発言できる 開かれた企業風土を維持するために

三宅 新体制が発足して2年あまりが経過しました。CEO、COOとも、役員間・従業員間のコミュニケーションを大切にしていますし、私たちの意見にも真摯に耳を傾けてくれます。しかし、現在の体制が長くなると、トップに対する忸度が広がり、取

締役会が執行サイドの経営判断を追認する場になってしまうおそれも皆無ではないでしょう。従業員が自ら考え、自由に発言できる亀田製菓らしい開かれた企業風土を維持するためにも、社外取締役は取締役会で執行側に対して積極的に意見を表明していくことが大切です。

伊藤 2024年2月の指名・報酬委員会の設置は、ガバナンスの実効性を高めるうえで、非常に重要なトピックでした。続く4月の組織変更において、食品事業本部を新設したことも、事業と業務の効率性の向上を図り、各本部の責任を明確化するという点で意義のある経営判断であったと評価しています。これら一連の取り組みにより、当社の経営体制は一段と強固なものとなりました。

三宅 当社では取締役の過半数を社外取締役が占めています。

取締役会の独立性や公平性は十分に確保されていることもあって、以前は、指名・報酬委員会は必ずしも必要ではないと考える役員が多数派でした。しかし、取締役会における継続的な議論の中で、取締役の指名や報酬に関する手続きをより透明、公正なものとし、ガバナンスの機能をさらに強化するためには、新たな体制への移行が望ましいとの結論に達し、取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬委員会を設置しました。今回のガバナンス体制の改編により、経営の透明性や健全性を追求する当社の姿勢を広く社会に向けて示すことができたと考えています。

尚山 指名・報酬委員会の委員長でもある三宅さんが言われたように、今回の決定は当社の歴史に残る画期的なものだと受け止めています。当該委員会の主要な役割は、サクセッションプランを含めた取締役の選任と、取締役の報酬が合理性のあるものなのかどうかの判断、この2つだと思います。私も委員の一人として、委員会の適正な運営を通じ、亀田製菓の健全な成長に貢献していきたいと考えています。

新たに女性の常勤監査役が加わり 一段と進展した亀田製菓のダイバーシティ

三宅 ガバナンスの機関設計について、お二人はどのような考えをお持ちでしょうか。私は、指名・報酬委員会の立ち上げは、将来の機関設計をどうするかという議論の一つの契機になったのではないかと捉えています。当グループとして目指すべきは、

“ 取締役会・監査役会の在り方に正解はない。時代背景や会社の進むべき方向性に応じて、機関設計を機動的に変えていきたい。 ”

伊藤 好生





“ 企業存続の基盤はブランド。
世界市場の深耕と新たな事業領域への挑戦を通じて、商品とコーポレートのブランド価値を高めていく。 ”

三宅 峰三郎

戦略・施策を遂行する執行役員なのか、経営のモニタリングを行う取締役なのか、あるいは両者を兼任するのか。また執行役員や取締役が果たすべき本来的な機能とは何なのか。亀田製菓の中長期構想とガバナンス、そして従業員のキャリア形成を一体的に議論し、当社の在るべき姿を明確化していくことが必要だと考えます。

伊藤 取締役会や監査役をどのような構成にするのがベストか、一律の答えはありません。時代背景や会社の進むべき方向性に応じて、機動的に変えていくべきものではないでしょうか。ただ、当社の経営に対する議論をさらに進化させ、活性化させるためにも、ダイバーシティの視点は大切にすべきだと思います。新たに田辺さんが常勤監査役に就任しましたが、これも当社が多様性のある組織風土の醸成に注力していることの一つの表れだと理解しています。

尚山 多様性とは何かをあらためて考えると、従業員が100人いたら100通りの価値観があります。各人の専門性が研ぎ澄まされると、案件に対する意見も割れてきます。大事なのは、自分と異なる意見を尊重できるかどうか、つまり他者をどれだけリスベクトできるかだと思います。マネジメントが意思決定を行う際には、さまざまな見解や意見を考慮しながら、それが会社のビジョンやパーパスに資するものであるかどうかをしっかりと吟味し、最適解を見出していくことが重要です。

蓄積してきた経験・知見を活かして 「Rice Innovation Company」の実現をリードする

三宅 最後に、亀田製菓グループの将来についてですが、海外事業の強化や新たな収益源の獲得を見据えたポートフォリオの

再構築など、亀田製菓は現在さまざまな経営課題に取り組んでいます。特に重要な命題は、日本と世界におけるブランドの定着だと思っています。企業存続の基盤はブランドです。商品のブランド、企業としてのブランド、双方を高めるための提言や助言活動を継続するとともに、ブランドの根幹である理念体系を次の世代にしっかりと継承していきます。

伊藤 当社は「Rice Innovation Company」というビジョンのもとで、食品事業や海外事業など新たな領域への挑戦を続けています。しかし、グローバル展開を考えた場合、国・地域によって市場の特性は異なりますし、BtoBとBtoCではオペレーションやマネジメントの手法も違ってきます。国内米菓事業の成功体験は海外では通用しません。重要なことは、試行錯誤を繰り返しながら、時には致命傷にならない程度の失敗をしながら、知見とノウハウを積み重ねていくことです。私はこれまでの経験を活かして、当社のチャレンジをしっかりとサポートしていく所存です。

尚山 「中長期成長戦略2030」は、社内的な指針であると同時に、社外に対する約束（コミットメント）でもあります。それを守れるかどうか、亀田製菓の信用や市場での評価を決定します。現場を含めた全部門、全従業員の力を結集して、戦略目標の達成に邁進していくことが2024年度以降の最重要課題です。また、ガバナンスの実効性評価を踏まえつつ、経営体制のさらなる高度化を図り、社会から信頼される企業グループを目指して尽力していきます。

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/

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。

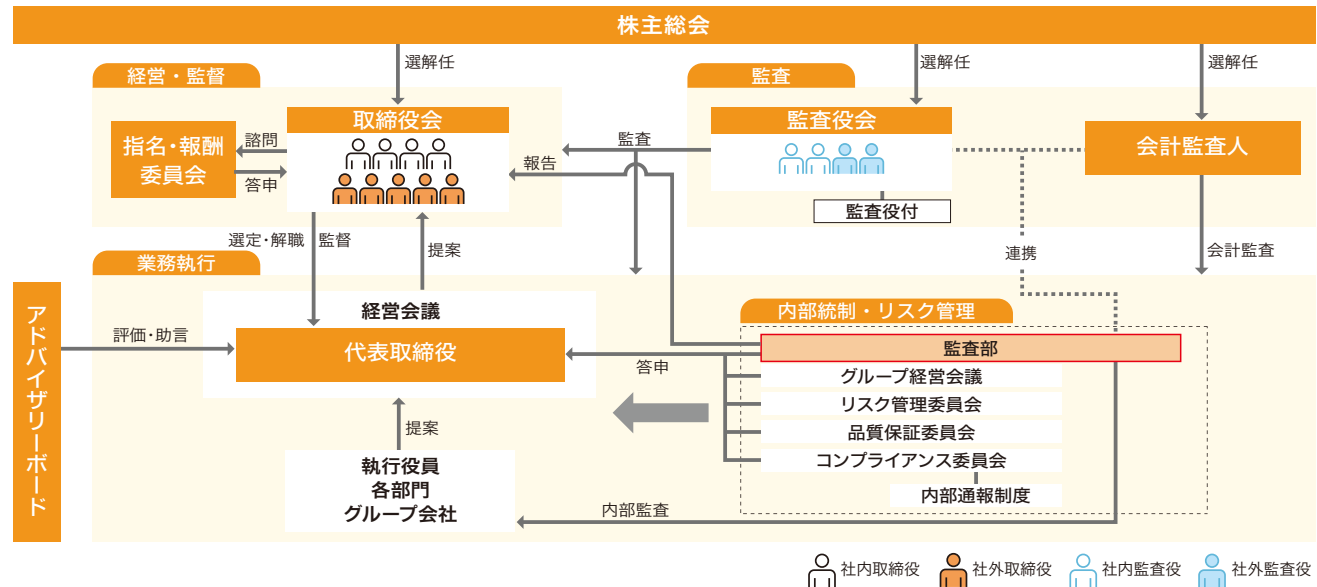
加えて、取締役の指名ならびに報酬等に関する手続きのさらなる客観性・透明性・公平性を確保するとともに、コーポレートガバナンス体制をより充実させるため、2024年2月に取締役会の直下に任意の独立した「指名・報酬委員会」を設置しました。なお、「指名・報酬委員会」は、取締役会の諮問に応じて、取締役の指名ならびに報酬に係る基本方針と決定方法等に関する事項を審議し取締役会に対して答申を行います。

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	アドバイザーリーボード発足		
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%

※2024年6月18日開催の第67期定時株主総会にて、取締役会の構成は社内4名、社外5名です。

コーポレートガバナンス体制



主要会議体の概要

(2024年10月31日現在)

	人数構成	独立性	開催状況	2023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	① 中長期成長戦略の検討 ・「亀田グループ中長期成長戦略 2030」の策定 ・中長期成長戦略にもとづいた各事業戦略の見直し 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、設備投資の検討と振り返り ・海外事業：Mary's Gone Crackers社の収益改善検討および進捗 ・食品事業：長期保存食の拡大戦略と工場投資 ③ 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（指名・報酬委員会の設置ほか） ・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 ・マテリアリティへの対応
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	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 [※] 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10名 (常勤監査役はオブザーバーとして参加)	—	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上程事項の審議 報告検討内容：事業報告モニタリング ほか
指名・報酬委員会	社外取締役5名 代表取締役2名	71%	原則年4回	2024年2月1日付で設置し、2024年度から活動を開始。 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する予定。

※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。

アドバイザーボード

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。
 なお、2021年度から休止しています。

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、新ビジョン「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下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。

なお、2024年2月に設置した指名・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する予定です。

CEO・COOの選解任基準

当社は次のとおり、CEO・COOの選解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。

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。

● 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、2023年度は第三者機関が関与する評価を実施しました。

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(15名)による回答 ● 第三者機関によるアンケートの結果のとりまとめ・分析
調査項目およびその内容など	<ol style="list-style-type: none"> ① 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) ② 取締役会の構成・規模(規模、員数、専門性、および多様性) 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) ④ 社内・社外取締役のパフォーマンス(報告、説明、役割) ⑤ 取締役会・監査役トレーニング(トレーニングの機会) 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など)
評価結果	<p>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、取締役会の年間スケジュールや審議事項の事前告知が適切である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、役員の指名・報酬、CEOの後継者育成計画の各々の議論をより活発化させることが、引き続き取り組むべき課題として挙げられました。</p>
評価結果を受けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 任意の独立した指名・報酬委員会の設置(2024年2月) ● 取締役の減員(2024年6月定時株主総会にて11名から9名へ2名減員)

● 社外役員をサポート・役員トレーニング

社外役員をサポート

- 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工場にて実施することで、取締役の工場視察の定期化に取り組んでいます。

なお、2023年度は、11月に亀田工場視察後に、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

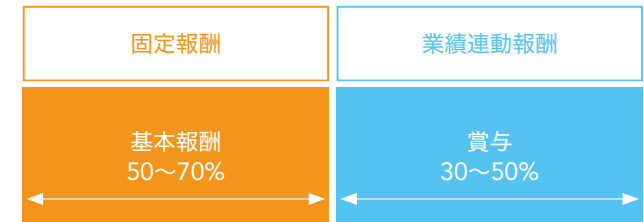
基本的な考え方

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。

コンプライアンス

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（2023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)	246	170	76	—	5
監査役 (社外監査役を 除く)	35	35	—	—	2
社外役員	96	96	—	—	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直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
連結純資産 (a) (百万円)	59,895	66,046	67,996	73,718
連結貸借対照表 計上額 (b) (百万円)	2,178	2,262	2,113	2,625
比率 (b÷a)	3.6%	3.4%	3.1%	3.6%

● 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、2023年度は同委員会を10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。

7つのキーワード

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

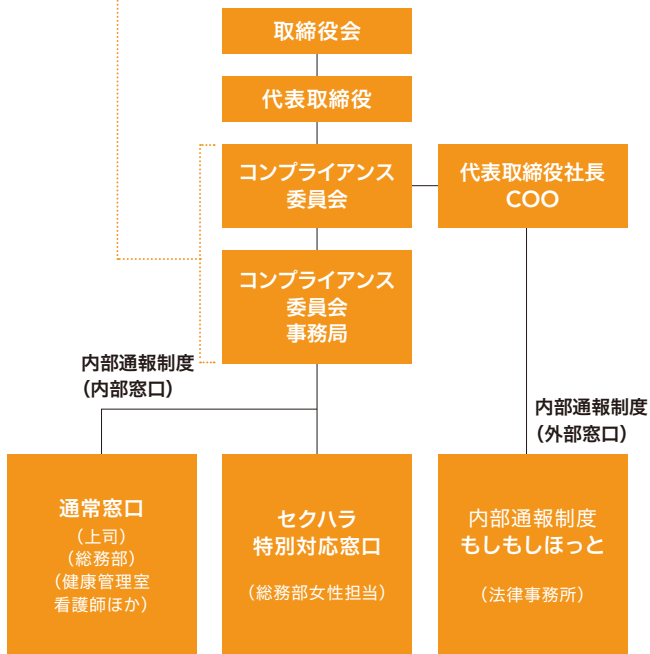
当社および国内連結子会社の役員・従業員には、「コンプライアンスガイドブック」を配付し、コンプライアンス意識の醸成につなげるよう、周知・徹底を図っています。

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」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。

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：管理本部および総務部
 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「もしもしほっと」への相談件数

年度	相談件数
2019	1件
2020	1件
2021	3件
2022	2件
2023	4件

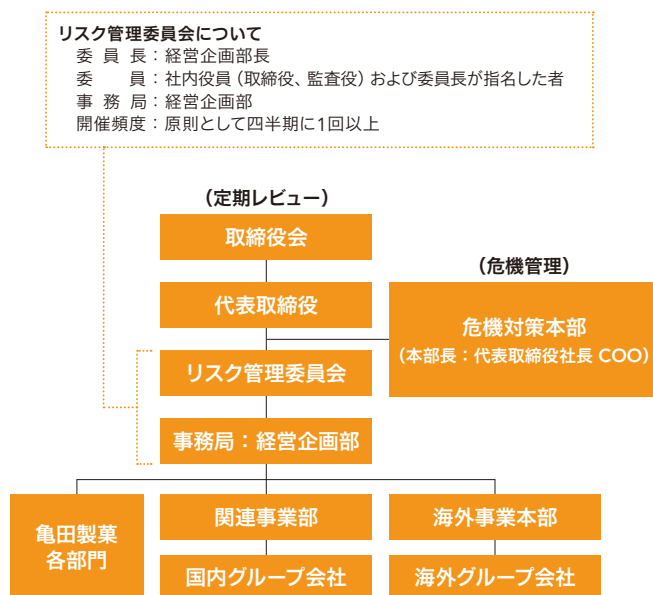
リスクマネジメント

● 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「損害影響度」と「発生確率」の両面から優先度を決め対策を講じています。

近年、気候変動による農作物への影響や、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が中心となって行っており、2023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。なお、当社監査部は、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。

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。なお、2023年度は「亀田製菓グループリスク管理規程」にもとづき危機対策本部を設置し、係るリスクに対し「危機管理マニュアル」に従い対応しました。

● 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が閲覧し、

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おります。

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取っています。

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

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」など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施策と認識しています。当社では、定期的にセキュリティ専門会社による外部評価を受けるとともに、当該評価を参考に個別対策を実施、老朽化した通信機器の定期交換や、役員および従業員向けの情報セキュリティ教育なども実施しています。加えて、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、現状の把握および課題を洗い出し、対応策の検討を行っています。

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	原材料および商品の安全 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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）の認証取得 詳細はP.28,41
災害・ 事故リスク	情報セキュリティ <ul style="list-style-type: none"> 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、コンピューターウイルスの感染などによる社内情報の漏洩、改ざんなど システム変更によるシステム停止、障害など 	<ul style="list-style-type: none"> 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程」「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」など各種規程を整備 定期的なセキュリティ専門家による外部評価の実施と評価にもとづく個別対応 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 「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 <p>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おります。</p>
	環境 <ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応 	P.31～32 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
	流通の変化と競合など <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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り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 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
	人材確保・育成 <ul style="list-style-type: none"> 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 事業活動に必要な優秀な人材の確保難や育成計画の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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、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 詳細はP.34～39 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
コンプライアンス リスク	法的規制等 <ul style="list-style-type: none"> 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り事業活動が制限 重大な法令、規則違反 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

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。

