

亀田製菓グループ

統合報告書

2023

亀田製菓株式会社

## 目次

### イントロダクション

#### 理念体系

- 1 亀田製菓グループのPurpose / Vision / Value

### 価値創造ストーリー

- 2 価値創造のあゆみ
- 3 数字で見る亀田製菓グループ
- 4 価値創造プロセス
- 5 価値創造のコアとなるお米の可能性
- 6 会長 CEOメッセージ

### 戦略解説

- 14 社長 COOメッセージ
- 22 CFOメッセージ
- 26 社外取締役対談

### 亀田製菓グループのサステナビリティ

- 28 サステナビリティ推進
- 29 マテリアリティ（重要課題）の特定
- 32 環境
- 35 社会

### ガバナンス

- 42 役員一覧
- 44 コーポレートガバナンス
- 48 コンプライアンス
- 50 リスクマネジメント

### データセクション

- 52 財務ハイライト（連結）
- 53 非財務ハイライト
- 54 11カ年の財務・非財務ハイライト（連結）
- 55 株主・投資家情報
- 56 会社情報

海外・国内ネットワーク

会社概要

## 理念体系

### 創業の心

戦後間もない食糧難の時代に「男性はどぶろくで気晴らしが出来るが、女性や子供には楽しみといえるものがない。なにか生活に喜びと潤いを届けたい」という想いから未経験の水飴づくりに挑戦しました。それが創業の心となり、亀田製菓は生まれました。

### 社是

#### 製菓展道立己（せいかてんどうりっき）

菓子の製造販売を業として、その道を展く、即ち製造技術、商品開発、市場開拓を始め経営諸般の研鑽に努め伸展をはかることで己を立てる。己とは会社そのものであり、会社を構成する社員個々であります。共に、社会的、経済的地位を向上させようとするのであります。

### 経営理念

1. 会社にまつわるすべての者の要望に応える
1. 会社の永劫の存続をはかる

### 経営基本方針

1. 民主経営で行く
1. 会社を私物化しない
1. 計画経営に徹する

#### 編集方針

亀田製菓グループでは、2021年度より「統合報告書」を発行しています。本報告書は、当グループのビジネスモデルや目指す姿、価値創造に向けた取り組みについて、ステークホルダーの皆様によりやすくお伝えすることで、よりよいコミュニケーションを創出し、さらなる価値創造につなげることを目的としています。制作にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしました。

※本報告書における表示単位未満の端数については、金額および所有株式数は切り捨て、各種比率は四捨五入にて表示しています。



亀田町農産加工農業協同組合時代の事務所  
亀田製菓はここから始まりました



1965年頃の製造風景  
1957年に株式会社として発足以来、他社に先駆けて米菓の量産体制を築き上げました

#### 報告対象範囲

亀田製菓株式会社および連結子会社  
報告対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日  
※一部、対象期間以前・以後の情報も含まれています。

#### <将来見通しに関する注意事項>

本報告書における業績予測などの将来に関する記述は、制作時点で入手可能な情報にもとづき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されています。したがって、さまざまな要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。



亀田製菓グループは、お米を中心としたコアコンピタンスを強みに、「変化」と「イノベーション」によりさらに価値を磨き上げることで、独自価値を追求した事業構造へと変革し、持続的成長を目指します。創業以来、変わらない価値観として大切にしてきた「創業の心」「社是」「経営理念」「経営基本方針」はしっかりと引き継ぎつつ、時代の変化に合わせて変えるべきものとして、2023年、「Purpose」「Vision」「Value」を定義し、亀田製菓グループの理念体系として再構築しました。

全役員・従業員の心をつなげて、「Rice Innovation Company」の実現を通じて持続可能な社会に貢献していきます。

# 価値創造ストーリー

## 価値創造のあゆみ

戦後間もない食糧難の時代、「人々の生活に喜びと潤いを届けたい」という想いで水飴をつくり始めたことから、亀田製菓グループの歴史は始まりました。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亀田製菓グループの存在意義とし、世界の人々に愛され、信頼されるブランドを目指しています。食品企業を取り巻くあらゆる環境変化を踏まえ、これからも、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいきます。

<b>社会背景</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 高度経済成長</li> <li>▶ 大量消費社会</li> <li>▶ ベビーブーム</li> <li>▶ オイルショック</li> <li>▶ 食に対する安全意識の高まり</li> <li>▶ バブル崩壊</li> <li>▶ 消費者ニーズの多様化</li> <li>▶ 高齢化の進行</li> <li>▶ 健康意識の高まり</li> <li>▶ SDGs採択</li> <li>▶ 新型コロナウイルス感染症拡大</li> <li>▶ 地政学リスクの顕在化</li> </ul>								
<b>亀田製菓の軌跡</b>	<table border="1"> <tr> <th data-bbox="309 347 817 406">1946年～1980年代</th> <th data-bbox="817 347 1332 406">1990年～2000年代</th> <th data-bbox="1332 347 1713 406">2010年～2022年</th> <th data-bbox="1713 347 2101 406">2023年</th> </tr> <tr> <td data-bbox="309 406 817 753"> <p><b>創業後、急速に成長し米菓売上高日本一に。事業の基盤を形成。</b></p> <p>1946年に水飴の委託加工所として創業。1957年に株式会社として発足以来、他社に先駆けた米菓の量産体制の確立や全国販売網の整備、研究室の開設による技術開発により飛躍的な成長を遂げ、1975年には米菓売上高日本一に。1984年には米菓業界で初の株式上場を果たしました。時代背景に合った商品開発や強固な物流網などの強みを活かし、リーディングカンパニーとしての地位を確立しました。</p> </td> <td data-bbox="817 406 1332 753"> <p><b>「グローバル・フード・カンパニー」を目指し、海外展開を積極化。</b></p> <p>1990年代は、バブル崩壊による景気の後退や米騒動による市場の伸び悩みにより業績が低迷。構造改革の実行とともに、持続的な成長を目的に海外市場の開拓を開始しました。1989年の米国 SESMARK FOODS, INC. (現 TH FOODS, INC.) との資本業務提携を皮切りに、ベトナムでのジョイントベンチャー設立、中国・米国での連結子会社設立など海外展開を加速させました。</p> </td> <td data-bbox="1332 406 1713 753"> <p><b>製菓業から食品業へ。提供価値を“Better For You”に進化。</b></p> <p>米国における“Better For You”の先駆けとして、Mary's Gone Crackers, Inc.の連結子会社化によるさらなる海外展開や、2018年度の中期経営計画では、米菓以外の食品分野への事業拡大のため、プラントベースフード、米粉パンなどの製造販売会社である、(株)マイセン、(株)マイセンファインフード、(株)タイナイを連結子会社化。また、コーポレートガバナンスの強化にも積極的に取り組みました。</p> </td> <td data-bbox="1713 406 2101 753"> <p><b>製菓業から米業<sup>※</sup>へ。Rice Innovation Companyとしてスタート。</b></p> <p>外部環境の劇的な変化により、2022年度は、2018年度策定の中期経営計画の利益計画から未達となりました。事業戦略の再考が必要となったため、2023年8月、新中期経営計画を発表。同時に、企業活動の原点となる亀田製菓グループの理念体系を再構築し、ALL KAMEDAで目標達成に向けてスタートしました。</p> <p><small>※詳細はP.7-8「会長 CEOメッセージ」</small></p> </td> </tr> </table>	1946年～1980年代	1990年～2000年代	2010年～2022年	2023年	<p><b>創業後、急速に成長し米菓売上高日本一に。事業の基盤を形成。</b></p> <p>1946年に水飴の委託加工所として創業。1957年に株式会社として発足以来、他社に先駆けた米菓の量産体制の確立や全国販売網の整備、研究室の開設による技術開発により飛躍的な成長を遂げ、1975年には米菓売上高日本一に。1984年には米菓業界で初の株式上場を果たしました。時代背景に合った商品開発や強固な物流網などの強みを活かし、リーディングカンパニーとしての地位を確立しました。</p>	<p><b>「グローバル・フード・カンパニー」を目指し、海外展開を積極化。</b></p> <p>1990年代は、バブル崩壊による景気の後退や米騒動による市場の伸び悩みにより業績が低迷。構造改革の実行とともに、持続的な成長を目的に海外市場の開拓を開始しました。1989年の米国 SESMARK FOODS, INC. (現 TH FOODS, INC.) との資本業務提携を皮切りに、ベトナムでのジョイントベンチャー設立、中国・米国での連結子会社設立など海外展開を加速させました。</p>	<p><b>製菓業から食品業へ。提供価値を“Better For You”に進化。</b></p> <p>米国における“Better For You”の先駆けとして、Mary's Gone Crackers, Inc.の連結子会社化によるさらなる海外展開や、2018年度の中期経営計画では、米菓以外の食品分野への事業拡大のため、プラントベースフード、米粉パンなどの製造販売会社である、(株)マイセン、(株)マイセンファインフード、(株)タイナイを連結子会社化。また、コーポレートガバナンスの強化にも積極的に取り組みました。</p>	<p><b>製菓業から米業<sup>※</sup>へ。Rice Innovation Companyとしてスタート。</b></p> <p>外部環境の劇的な変化により、2022年度は、2018年度策定の中期経営計画の利益計画から未達となりました。事業戦略の再考が必要となったため、2023年8月、新中期経営計画を発表。同時に、企業活動の原点となる亀田製菓グループの理念体系を再構築し、ALL KAMEDAで目標達成に向けてスタートしました。</p> <p><small>※詳細はP.7-8「会長 CEOメッセージ」</small></p>
1946年～1980年代	1990年～2000年代	2010年～2022年	2023年						
<p><b>創業後、急速に成長し米菓売上高日本一に。事業の基盤を形成。</b></p> <p>1946年に水飴の委託加工所として創業。1957年に株式会社として発足以来、他社に先駆けた米菓の量産体制の確立や全国販売網の整備、研究室の開設による技術開発により飛躍的な成長を遂げ、1975年には米菓売上高日本一に。1984年には米菓業界で初の株式上場を果たしました。時代背景に合った商品開発や強固な物流網などの強みを活かし、リーディングカンパニーとしての地位を確立しました。</p>	<p><b>「グローバル・フード・カンパニー」を目指し、海外展開を積極化。</b></p> <p>1990年代は、バブル崩壊による景気の後退や米騒動による市場の伸び悩みにより業績が低迷。構造改革の実行とともに、持続的な成長を目的に海外市場の開拓を開始しました。1989年の米国 SESMARK FOODS, INC. (現 TH FOODS, INC.) との資本業務提携を皮切りに、ベトナムでのジョイントベンチャー設立、中国・米国での連結子会社設立など海外展開を加速させました。</p>	<p><b>製菓業から食品業へ。提供価値を“Better For You”に進化。</b></p> <p>米国における“Better For You”の先駆けとして、Mary's Gone Crackers, Inc.の連結子会社化によるさらなる海外展開や、2018年度の中期経営計画では、米菓以外の食品分野への事業拡大のため、プラントベースフード、米粉パンなどの製造販売会社である、(株)マイセン、(株)マイセンファインフード、(株)タイナイを連結子会社化。また、コーポレートガバナンスの強化にも積極的に取り組みました。</p>	<p><b>製菓業から米業<sup>※</sup>へ。Rice Innovation Companyとしてスタート。</b></p> <p>外部環境の劇的な変化により、2022年度は、2018年度策定の中期経営計画の利益計画から未達となりました。事業戦略の再考が必要となったため、2023年8月、新中期経営計画を発表。同時に、企業活動の原点となる亀田製菓グループの理念体系を再構築し、ALL KAMEDAで目標達成に向けてスタートしました。</p> <p><small>※詳細はP.7-8「会長 CEOメッセージ」</small></p>						
<b>事業ポートフォリオの変化</b>	<table border="1"> <tr> <th data-bbox="309 753 817 901">国内米菓</th> <th data-bbox="817 753 1332 901">国内米菓 海外</th> <th data-bbox="1332 753 2101 901">国内米菓 海外 食品</th> </tr> </table>	国内米菓	国内米菓 海外	国内米菓 海外 食品					
国内米菓	国内米菓 海外	国内米菓 海外 食品							
<b>沿革／売上高の推移</b> (百万円) 120,000 100,000 80,000 60,000 40,000 20,000 0	<table border="1"> <tr> <th data-bbox="309 901 817 1372">国内米菓</th> <th data-bbox="817 901 1332 1372">国内米菓 海外</th> <th data-bbox="1332 901 2101 1372">国内米菓 海外 食品</th> </tr> <tr> <td data-bbox="309 901 817 1372">           1946年 「亀田郷農民組合委託加工所」創業            1950年 「亀田町農産加工農業協同組合」に改組            1957年 「亀田製菓株式会社」設立            社是、経営理念、経営基本方針を策定            1960年 研究室を開設            1966年 『ピーナッツ入り柿の種』発売            1975年 国内米菓市場で売上高日本一に            1976年 『ハッピーターン』発売            1984年 新潟証券取引所に上場            1989年 SESMARK FOODS, INC. (現 TH FOODS, INC.) と資本業務提携         </td> <td data-bbox="817 901 1332 1372">           1992年 新潟輸送(株)、アジカルフーズ(株)(現 アジカル(株))を連結子会社化            1993年 SESMARK FOODS, INC. (現 TH FOODS, INC.) を関連会社化            (株) ユーノスロード新潟(現(株)エヌ.エイ.エス)を連結子会社化            1996年 HAIHA-KAMEDA JOINT VENTURE CO., LTD. に出資(1998年に解消)            2000年 東京証券取引所市場第二部に上場            2003年 連結子会社青島亀田食品有限公司設立            2004年 とよす(株)を連結子会社化            (株)日新製菓を連結子会社化            2005年 新潟輸送(株)100%子会社の亀田トランスポート(株)設立            関連会社天津亀田食品有限公司設立(2012年に全株式譲渡)            2008年 連結子会社KAMEDA USA, INC.設立            2009年 SMTC Co., Ltd. (現 THAI KAMEDA CO., LTD.) を連結子会社化         </td> <td data-bbox="1332 901 2101 1372">           2012年 東京証券取引所市場第一部に指定替え            Mary's Gone Crackers, Inc.を連結子会社化            2013年 尾西食品(株)を連結子会社化            関連会社THIEN HA KAMEDA, JSC.設立            2015年 ミッション・ビジョンを策定            2017年 関連会社Daawat KAMEDA (India) Private Limited設立            (現 KAMEDA LT FOODS (INDIA) PRIVATE LIMITED)            2018年 連結子会社LYLY KAMEDA CO., LTD.設立            2019年 (株)マイセン、(株)マイセンファインフードを連結子会社化            2020年 Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd.およびSingha Kameda Trading (Thailand) Co., Ltd.を連結子会社化            2021年 (株)タイナイを連結子会社化            THIEN HA KAMEDA, JSC.を連結子会社化            2022年 東京証券取引所プライム市場に移行            2023年 (株)マヤを関連会社化            2023年 Purpose, Vision, Valueを策定         </td> </tr> </table>	国内米菓	国内米菓 海外	国内米菓 海外 食品	1946年 「亀田郷農民組合委託加工所」創業 1950年 「亀田町農産加工農業協同組合」に改組 1957年 「亀田製菓株式会社」設立 社是、経営理念、経営基本方針を策定 1960年 研究室を開設 1966年 『ピーナッツ入り柿の種』発売 1975年 国内米菓市場で売上高日本一に 1976年 『ハッピーターン』発売 1984年 新潟証券取引所に上場 1989年 SESMARK FOODS, INC. (現 TH FOODS, INC.) と資本業務提携	1992年 新潟輸送(株)、アジカルフーズ(株)(現 アジカル(株))を連結子会社化 1993年 SESMARK FOODS, INC. (現 TH FOODS, INC.) を関連会社化 (株) ユーノスロード新潟(現(株)エヌ.エイ.エス)を連結子会社化 1996年 HAIHA-KAMEDA JOINT VENTURE CO., LTD. に出資(1998年に解消) 2000年 東京証券取引所市場第二部に上場 2003年 連結子会社青島亀田食品有限公司設立 2004年 とよす(株)を連結子会社化 (株)日新製菓を連結子会社化 2005年 新潟輸送(株)100%子会社の亀田トランスポート(株)設立 関連会社天津亀田食品有限公司設立(2012年に全株式譲渡) 2008年 連結子会社KAMEDA USA, INC.設立 2009年 SMTC Co., Ltd. (現 THAI KAMEDA CO., LTD.) を連結子会社化	2012年 東京証券取引所市場第一部に指定替え Mary's Gone Crackers, Inc.を連結子会社化 2013年 尾西食品(株)を連結子会社化 関連会社THIEN HA KAMEDA, JSC.設立 2015年 ミッション・ビジョンを策定 2017年 関連会社Daawat KAMEDA (India) Private Limited設立 (現 KAMEDA LT FOODS (INDIA) PRIVATE LIMITED) 2018年 連結子会社LYLY KAMEDA CO., LTD.設立 2019年 (株)マイセン、(株)マイセンファインフードを連結子会社化 2020年 Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd.およびSingha Kameda Trading (Thailand) Co., Ltd.を連結子会社化 2021年 (株)タイナイを連結子会社化 THIEN HA KAMEDA, JSC.を連結子会社化 2022年 東京証券取引所プライム市場に移行 2023年 (株)マヤを関連会社化 2023年 Purpose, Vision, Valueを策定		
国内米菓	国内米菓 海外	国内米菓 海外 食品							
1946年 「亀田郷農民組合委託加工所」創業 1950年 「亀田町農産加工農業協同組合」に改組 1957年 「亀田製菓株式会社」設立 社是、経営理念、経営基本方針を策定 1960年 研究室を開設 1966年 『ピーナッツ入り柿の種』発売 1975年 国内米菓市場で売上高日本一に 1976年 『ハッピーターン』発売 1984年 新潟証券取引所に上場 1989年 SESMARK FOODS, INC. (現 TH FOODS, INC.) と資本業務提携	1992年 新潟輸送(株)、アジカルフーズ(株)(現 アジカル(株))を連結子会社化 1993年 SESMARK FOODS, INC. (現 TH FOODS, INC.) を関連会社化 (株) ユーノスロード新潟(現(株)エヌ.エイ.エス)を連結子会社化 1996年 HAIHA-KAMEDA JOINT VENTURE CO., LTD. に出資(1998年に解消) 2000年 東京証券取引所市場第二部に上場 2003年 連結子会社青島亀田食品有限公司設立 2004年 とよす(株)を連結子会社化 (株)日新製菓を連結子会社化 2005年 新潟輸送(株)100%子会社の亀田トランスポート(株)設立 関連会社天津亀田食品有限公司設立(2012年に全株式譲渡) 2008年 連結子会社KAMEDA USA, INC.設立 2009年 SMTC Co., Ltd. (現 THAI KAMEDA CO., LTD.) を連結子会社化	2012年 東京証券取引所市場第一部に指定替え Mary's Gone Crackers, Inc.を連結子会社化 2013年 尾西食品(株)を連結子会社化 関連会社THIEN HA KAMEDA, JSC.設立 2015年 ミッション・ビジョンを策定 2017年 関連会社Daawat KAMEDA (India) Private Limited設立 (現 KAMEDA LT FOODS (INDIA) PRIVATE LIMITED) 2018年 連結子会社LYLY KAMEDA CO., LTD.設立 2019年 (株)マイセン、(株)マイセンファインフードを連結子会社化 2020年 Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd.およびSingha Kameda Trading (Thailand) Co., Ltd.を連結子会社化 2021年 (株)タイナイを連結子会社化 THIEN HA KAMEDA, JSC.を連結子会社化 2022年 東京証券取引所プライム市場に移行 2023年 (株)マヤを関連会社化 2023年 Purpose, Vision, Valueを策定							

**2022年度 売上高**  
**94,992**  
百万円



※2001年度より、連結売上高を記載しています。  
 ※2021年度より、収益認識に関する会計基準等を適用した後の数値を記載しています。

# 数字で見る亀田製菓グループ

(2023年3月31日現在)

亀田製菓グループは、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 Better For You企業となるために、挑戦し続けています。



売上高

94,992百万円



営業利益

3,564百万円

売上高営業利益率

3.8%



EBITDA

9,656百万円

EBITDAマージン

10.2%



ROE

3.0%

ROIC

2.9%



事業別売上高/売上高構成比率

事業別営業利益/営業利益率

国内米菓事業	67,703百万円/71.3%	3,449百万円/ 5.1%
海外事業	13,751百万円/14.5%	△589百万円/△4.3%
食品事業	7,065百万円/ 7.4%	374百万円/ 5.3%
その他*	6,471百万円/ 6.8%	330百万円/ 5.1%

\*貨物運送等



国内米菓市場でのシェア\*

38.6%

※株式会社インテージ「SRI+」(全国小売店パネル調査)より算出しています。



従業員数

3,858名

亀田製菓単体

1,412名



グループ会社

21社\*

連結子会社

18社\*

国内10社  
海外 8社\*

持分法適用関連会社

3社

国内1社  
海外2社

※2023年11月30日現在のグループ会社数は20社、連結子会社数は17社、うち海外は7社です。



売上高50億円以上のブランド数

3ブランド

発売から50年以上のロングセラーブランド数

5ブランド



特許権利保有数\*

46件

国内

18件

海外

28件

※集計範囲：日本国内および海外における特許権利保有数

# 価値創造プロセス

## 事業環境

- 世界的な人口動態の変化
- 地球環境問題の深刻化、自然災害の増加
- 安全・安心、健康意識の高まり
- 食の在り方の多様化
- 地政学リスクの顕在化
- 人口の増加による食糧不足の可能性

## インプット

### 財務資本

安定的なキャッシュ・フロー  
創出力、財務体質  
(自己資本比率58.3%)

### 製造資本

国内外の生産拠点  
(国内9社、海外7社)  
自社物流機能 (国内2社)

### 知的資本

米菓・お米に関する  
知見およびノウハウ  
商品開発・生産加工技術  
機能性素材に関する特許

### 人的資本

多様な人材  
(連結従業員数3,858名、  
女性管理職比率15.6%)  
安全・安心な商品を支える  
品質管理体制  
自由闊達、風通しの良い  
企業風土

### 社会関係資本

ロングセラーブランド  
お客様との信頼関係  
調達先・取引先との  
パートナーシップ  
産学官連携  
地域社会との関係

### 自然資本

自然の恵みである原材料  
(お米・ピーナッツなど)  
エネルギー・水資源

## 目指す姿

# Rice Innovation Company

製菓業から米業へ。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。

## 経営理念

### 三本柱による成長の方向性

海外事業  
米文化のある国を中心に展開

米の  
研究開発力

食品事業  
米の加工技術・機能性を活用した  
付加価値の高い食品を提供

調達・販売  
ネットワーク

米の加工・  
生産技術力

幅広い流通網で網羅的に展開  
国内米菓事業

## アウトカム

### アウトプット

日本の伝統的な  
食文化である米菓

すべての世代に  
対応する  
商品ラインアップ

アレルギー対応  
商品

グルテンフリー、  
オーガニック商品

長期保存食

アレルギー特定原材  
料等28品目不使用  
米粉パン、  
玄米パン

プラントベース  
フード  
(植物性代替肉)

お米由来の  
植物性乳酸菌

ECOパッケージ商品

安全・安心な  
食の提供

豊かで健康的な  
生活への貢献

ものづくりによる  
環境負荷低減

多様な人材の  
活躍

地域社会との  
調和

食の  
バリアフリー化

米を  
ベースとした  
食文化の発展

循環型社会への  
貢献

## マテリアリティ

Better For Youの  
食を通じた健やかな  
ライフスタイルへの貢献

環境に配慮した  
ものづくり

持続可能な  
調達活動

人的資本経営

亀田製菓らしい  
ガバナンス

地域社会との  
調和

※2023年3月31日現在

# 価値創造のコアとなる お米の可能性

お米がもともと持つ良いところを最大限に引き出せるように、亀田製菓の強みである「米の研究開発力」「米の加工・生産技術力」「調達・販売ネットワーク」を用いて、世界中のお客様に商品をお届けしてきました。これからも、今までにない新価値・新市場を創造し、お米の持つ可能性を広げていきます。

## 亀田製菓が広げる お米の可能性

- お米、米菓の研究、知見・ノウハウ
- お米由来の商品開発  
(低たんぱく質米飯、植物性乳酸菌、アルファ米、米粉パン・玄米パン)
- お米の加工技術  
(調味、食感、配合、同質化など)

- 時代の変化に合わせ商品を生み出す力
- 米菓の量産化技術、重点4ブランドを中心とした効率的な生産体制
- 安全・安心で高品質な商品
- 高い参入障壁  
(複雑で緻密な製造工程)
- お米に関する知見、米菓製造技術の活用  
(グループシナジー)

- グループ各社による多様な販売チャネルへの対応
- 自社物流による柔軟な供給体制
- 海外のクロスボーダーネットワーク基盤
- 国内外におけるパートナーシップ

### 米の研究開発力

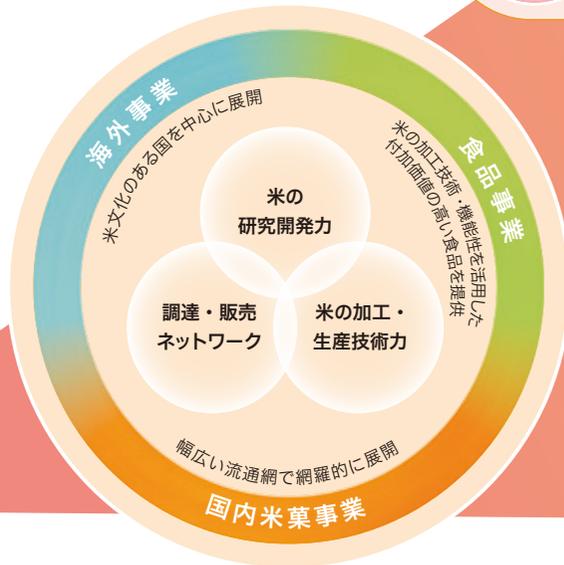
長年のお米の研究で培った技術・ノウハウを活かし、健康を軸とした商品を開発。食品事業の本格展開に向けて競争優位性の高い技術を確立。

### 米の加工・生産技術力

職人の手作業であった米菓づくりを機械化・量産化。創業以来75年以上にわたり培ってきた米菓メーカーとしてのノウハウを活かした独自の製造技術を強みに、競争優位性を確立。

### 調達・販売ネットワーク

国内の販売ネットワークをいち早く構築。安定調達と物流子会社の保有による安定した供給網。海外ネットワークの整備により世界中のお客様に米菓を提供。



## お米が持っている良いところ



### パワフルなエネルギー源

お米の栄養の約8割は炭水化物で、その消化吸収率は98%と、とても効率のよいエネルギー源です。ごはん茶碗1杯分が生み出す運動量は234kcalで、徒歩約120分、ランニングなら約40分に相当します。また、白米には、タンパク質や食物繊維、亜鉛、ミネラル類やビタミンB群などもバランスよく含まれています。

※ごはん茶碗1杯分=150g、体重50kgの場合で計算。



### タンパク質の「質」が良い穀物

人体を構成する20種類のアミノ酸(タンパク質)のうち、体内で作り出せない9種類を「必須アミノ酸」といい、食事などから摂る必要があります。この配合バランスを評価した「アミノ酸スコア」では、同じ主食の小麦と比べてみると、小麦粉56に対してお米は93。お米に大豆のおかずを加えるだけで、簡単に100点満点をとることができます。



### グルテンフリーという選択

お米は「グルテンフリー」な穀物として、海外で脚光を浴びています。グルテンは小麦の8割を占めるタンパク質で、小麦アレルギーを引き起こす原因物質の一つです。グルテンフリー食品は、麦を主食とする欧米で食事療法として誕生しましたが、今ではダイエット法としても注目され、お米が注目を集めています。

## 会長 CEOメッセージ



# 「Rice Innovation Co

代表取締役会長 CEO  
ジュネジャ レカ ラジュ

## 新たに理念体系を再構築し、 中長期の成長の礎とする

私は、今から3年前に亀田製菓の経営に参画しました。中に入ると、亀田製菓グループは、想定していた以上に高いポテンシャルのある会社であることがわかりました。

お客様を笑顔にする魅力のある商品ブランド、その前提となる技術、ノウハウ、そして何よりもこれらを生み出す人の存在が挙げられます。これらは、創業以来の積み重ねによるものであり、確かな企業風土を築き上げてきた歴代の

経営者とすべての従業員の努力の賜物であり、これに対して深い感謝と敬意の念を抱いています。

さて、私がCEOとなる新体制が発足して、1年余りが経過しました。この間、中長期の成長を確かなものとするべく、事業構想を練ってきましたが、今回、新中期経営計画としてまとめ上げ、社内外に公表することができました。これをスタートとして、先達の努力への感謝とリスペクトに立って、さらなる成長により企業価値の向上を図りたいと思っています。

CEOに就任して以降、私は「人を大切にする」「変化とイノベーションを起こす」「収益を生み出す」の3つにこだわってきました。当社は早くからグローバル展開に取り組んでいますが、取り巻く経営環境の変化は速く、これまでの積み重ねを価値に変えていくうえでも、従来の延長線上にとどまることはできないと考えたからです。

お米を中心としたコアコンピタンスを強みに、徹底的な独自価値創造型の事業構造に変革を図り、willingness to pay<sup>※</sup>を高めることを目指し、新中期経営計画では、あらためて当社の強み、幹となる部分を全従業員で共有するところからスタートするべく、Purpose（存在意義）、Vision（目指す姿）、Value（価値観・行動指針）を理念体系として明文化し、価値創造プロセス「変化とイノベーション体系図」を描き、事業構想へと組み込んでいきました。

※お客様が支払いたいと思う価格水準

# 「Company」の実現に向けて

### ➡ 亀田製菓グループ Purpose（存在意義）

## Better For You

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

### ➡ 亀田製菓グループ Vision（目指す姿）

## Rice Innovation Company

ライスイノベーションカンパニー

製菓業から米業へ。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。

まず、当社の強みですが、当社の事業の原点でもある「お米」の持つ可能性を引き出す力にあります。これを、お客様との関係を踏まえた当社の存在意義として考えると「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」となり、“Better For You”というワードに意味を集約しました。

目指す姿については、当社はお米の持つ可能性を最大限に引き出し、お客様価値に変え、市場創造していくことが持続的な成長につながることから、「Rice Innovation Company」と設定しました。

これまでも当社は、米菓、ライスクラッカーの工業化で技術革新をもたらしてきましたが、その後、植物由来の乳酸菌や米粉パンなど次々とお米の可能性を引き出してきま

した。今も日々、その可能性を追求しています。

こうした価値創造の根底に流れる当社の価値観、行動指針は、私たち亀田製菓グループ従業員の一人ひとりに宿ってきたものです。人と自然を愛する気持ちを大切に、最高のアイデアと技術をこめる、新しい挑戦を楽しむ、「Kameda's Craftsmanship」として伝承していきたいと思っています。

以上、「創業の心」「社是」「経営理念」「経営基本方針」といった創業以来の亀田製菓のDNA、不変の価値観はしっかりと引き継ぎながら、社会環境の変化に即して再構築した、Purpose、Vision、Valueをもって、厳しい競争環境に立ち向かっていきます。

## 亀田製菓の可能性、ビジネスモデルの進化

これまで理念体系のお話をしてきましたが、続いて、ビジネスモデルの話に入っていきたいと思います。当社は創業以来、米菓の量産技術を磨き、おいしさと感動をお客様に提供する商品を生み出してきました。それは商品ブランドとして、また技術、ノウハウとして社内に蓄積され、強い事業基盤を築いてきました。

前中期経営計画では、こうした事業基盤をベースに国内米菓事業の拡大、海外事業への展開、食品事業の拡大と事業領域・地域の拡大を目指しました。国内米菓事業を中心としたビジネスモデルをKAMEDA1.0とすれば、事業領域・地域の拡大は、KAMEDA2.0と言えるものです。この間、従前の米国、中国、タイ、ベトナムに加え、カンボジアやインドへも事業展開するとともに、国内では、プラントベースフードや米粉パンを事業領域に加えていきました。この段階では、海外での有力パートナーとの連携やM&Aといった外部の力を取り込む戦略も推し進めましたが、製造業として、設備投資を重ねながら事業拡大するという基本的なビジネスモデルに変わりはありません。

さらに先を見通すと、固定資産である工場、設備投資を重ねながら、グローバルに事業領域を拡大していくことは、資金的にも、人的リソース的にも限界が見えてきます。新中期経営計画の第3段階、KAMEDA3.0においては、アセットライト<sup>※</sup>、固定資産から無形資産へ、がキーワードであり、パートナーシップのさらなる強化やライセンスビジネス<sup>※</sup>資産 (Asset) の保有を抑え、財務を軽く (Light) することを目指す経営のこと

### ◀ 亀田製菓グループ Value (価値観・行動指針)

# Kameda's Craftsmanship

人と自然を愛する気持ちを大切に  
最高のアイデアと技術をこめる  
新しい挑戦を楽しむ

Full of Humanity

Be Professional

Enjoy the Challenge

といったところが視野に入ってきます。初期投資が小さく、利益率の高いモデルの実現に向け、鍵を握るのは、木の幹、つまり、無形資産である強いブランドや技術・ノウハウの創出、蓄積に全力を挙げていきます。

難易度の高いKAMEDA3.0ですが、すでに挑戦は始まっています。当社の植物性乳酸菌「K-1」は、消化器系と皮膚

の両方の健康を改善することが科学的に証明されており、さまざまな食品、飲料、サプリメントに使用することが可能ですが、食品、飲料、医薬品市場における世界的リーダーとして知られているアイルランドのKerry社がこれに注目してくれました。同社は、数ある乳酸菌の中でも、当社の乳酸菌「K-1」が植物性の「お米由来」であること、加熱

殺菌体でどんな食品にも使いやすい「利便性」があることに着目し、2022年11月、米国および欧州などへ栄養サプリメントやペットフードの用途で独占的に販売・流通させるライセンス契約を当グループと結びました。これを一つの事例としてビジネスモデルの進化に取り組み、「Rice Innovation Company」を実現していききたいと思います。

👉 亀田製菓グループ「進化と勝ち筋」～変化とイノベーション体系図～



※Plant Based Food

## 事業構想、独自価値創造型の エクセレントカンパニーに向けて

続いて、変化とイノベーション体系図を具体論に落とし込んでいく事業構想です。2023年度を起点として、国内米菓、Mary's Gone Crackers社（MGC社）の構造改革を急ぎ、収益基盤をしっかりと整えたうえで、まず2026年度には、過去最高益を目指したいと考えています。2030年度に向けては、強固な基盤の上に、もう一段の事業拡大を図り、

営業利益率10%、ROIC8.0%を目指します。

この数値目標は、従前から当社が目標としていた収益性に加え、投資回収を強く意識する観点からROICを新たに設定し、独自価値創造型のエクセレントカンパニーの仲間入りを目指すことを意図しています。

さて、2026年度までの期間は、成長ロードマップに示しているとおり、横軸の左側に振り、構造改革に注力すべき期間との認識です。当グループの国内米菓には強い商品ブランドがありますが、近年の激しい価格競争により、てこ入れが必要

と考えています。同時に、原材料、燃料価格の高騰も受けてきましたので、これらの打ち返しを含め、米菓ブランドの立て直しに取り組んでいきます。幸いにして、底堅い需要に恵まれていますので、商品ポートフォリオの見直しを図りつつ、事業拡大の基盤を固めていきたいと思ひます。

海外事業については、アジア地域の黒字化が定着しつつありますが、引き続き、MGC社の立て直しが重点課題になります。何とせよ、海外事業セグメントを黒字体質に転換し、グローバル化への基盤を確立したいと思ひます。

食品事業については、米粉パン、プラントベースフードをはじめ、複数の設備投資を決めています。これら新規投資の回収は、2030年にかけて加速していきますが、尾西食品株式会社のアルファ米、植物性乳酸菌を含め、食品事業はグローバル展開の可能性を秘めています。国内での工場投資のフェーズは早々に終えて、飛躍的な拡大につなげていきたいと考えています。

2030年、2050年とさらに先を見据えれば、アセットライトで、ブランド、技術、ノウハウを活かしたビジネスモデルへと進化することによって、売上成長よりも利益成長が勝るモデルを目指したいと思ひます。そのためには、さらにM&Aや協業の検討が必要となってくることから、2026年までにキャッシュ創出力を強化していきますが。

### ⇒ 事業規模の成長ロードマップ

構造改革により早期に収益基盤を立て直し、2026年までに安定的な収益体質へ転換（最高益）、その基盤をベースとした拡大戦略によって高収益の成長を目指す



## ALL KAMEDAでの価値創造力の強化

続いて、価値創造に向けたグローバル体制、すなわち、人と組織の話に入っていきます。当社は、これまで事業規模の拡大を進めてきましたが、海外事業、食品事業と展開していく中で、これまでの国内米菓中心の縦割りの組織では、人材不足が顕在化し、十分な事業成長スピードが担保できませんでした。

今後は、国内米菓事業については、アセットライトを念頭に効率的な事業モデルを確立し、海外事業、食品事業と

の連携強化、さらには外部企業とのパートナーシップなども活用しながら、これら課題に対応していきます。そのためにも、「亀田製菓グループの一体感醸成」「組織の横ぐし」によって、持てる力を最大限に引き出していく考えです。グループ各社の位置づけをあらためて議論し、グループ各社がこれまで醸成してきた企業文化やアイデンティティを尊重しつつ、1つのファミリーとして連携がとれるように、人材交流や、コーポレートブランドの在り方も、グローバルかつグループを意識する形で再検討しています。

なお、ビジョンの実現に向けた組織づくりは、すでに始まっています。中長期視点で新たな価値創造を促進するべく、

2023年7月に創設した「グローバル・ライスイノベーションセンター（GRIC）」は、まさにその取り組みです。この組織は、亀田製菓グループ全体で付加価値創出力を向上させていくことを目的とし、価値創造の基盤となるR&D機能に横ぐしを通し、互いに連携する取り組みを進めています。GRICには、「米菓スナック開発部」「食品開発研究所」「グローバル技術開発部」「設備開発部」の4部門を置き、商品開発・技術開発・研究開発・設備開発の各人材を集結しました。

こうして各部門の知見を融合することで、「米菓スナック開発部」では、国内菓子市場に向けた新たな価値創造につながる商品開発と技術研究を進め、「食品開発研究所」では、付加価値創造につながる機能性素材の基礎研究と技術研究、および食品事業の商品開発と技術研究を進めます。さらに「グローバル技術開発部」では、海外市場に向けた商品開発と技術開発、およびクロスボーダー取引の拡大を目指し、「設備開発部」については、主にこれら商品開発と技術開発などの成果を量産化につなげる設備開発を担っていきます。

こうしたGRICの取り組みに加え、部門間に横ぐしを通す取り組みとして、マーケティングおよび生産、販売機能に関する連携の強化、各コーポレート部門に海外担当者を設置するなど、亀田製菓らしい事業の横ぐし、組織連携を進めていきます。

グローバル体制の実現に向けたキーワードは「共創」です。新経営体制が中心となり、難易度の高い課題に対し、ALL KAMEDAの多様な人材が議論を重ね、課題対応力を強化し、新しい価値をともに作り上げ、企業価値の向上を図っていききたいと思います。

### ➡ 実現に向けたグローバル体制

### 国内外一体化した横ぐしで価値を共創する組織体制



※GRIC(Global Rice Innovation Center)：中期視点で“新たな価値創造”を推進すべく、亀田製菓グループ全体で付加価値創出力向上を図ることを目的としてR&D機能を横ぐしで強化する体制

## 亀田製菓らしい

### サステナビリティ経営の推進

当グループは「植物性素材」をベースに多彩な食感と味つけ技術を活用して、世界の人々においしく楽しい食を届ける「Rice Innovation Company」に生まれ変わります。あわせて、お客様の笑顔とともに健康と地球環境を考え、社会課題を解決する企業グループを目指しています。

「会社の永劫の存続をはかる」——これは創業当時から変わらぬ当社の経営理念です。まさに、サステナビリティそのものです。新中期経営計画では、創業当時から変わらないこれらの価値観をしっかりと引き継ぎつつ、時代の変化に合わせて変えるべきものとして、前段でご説明したとおり、「Purpose」「Vision」「Value」を定めました。これに伴い、お米、おいしさ、健康、感動を価値としてお届けする“Better For You”の企業として、持続可能な社会に貢献していくイメージでサステナビリティ基本方針も改定しました。

永劫の存続を図るうえでも、サステナビリティに対する取り組みは重要な経営課題として認識しており、事業機会の観点からも、サステナビリティへの対応強化を掲げ、持続的な成長と企業価値の向上に注力しています。具体的には、サステナビリティ基本方針にもとづく取り組みを進めています。サステナビリティ経営の推進に向けては、経営全体のマテリアリティ（重要課題）として、6つのカテゴリー、19項目の具体的な課題を特定、それぞれにKPIを定めて推進しています（詳細はP.29-31）。これらの取り組みは、新中期経営計画の各事業目標とも連動しており、CEOである私自身の責任として進めていきます。

### サステナビリティ経営の推進

#### マテリアリティ（重要課題）と主要KPI



#### Better For Youの食を通じた 健やかなライフスタイルへの貢献

喜び・潤い、健康、おいしさ、感動、  
安全・安心、食文化、食の多様性

(2030年度目標)

ミライベイカの商品ラインアップ拡充

商品の塩分相当量の削減 | 15%削減  
(2021年度比)

食品事業の海外比率拡大 | 30%

アレルギーフリー、ハラール・コーシャ対応



#### 人的資本経営

健康経営、DE&I、人材育成

(2030年度目標)

セルフケア・ラインケアの充実

女性管理職・監督職比率 | 30%

人材育成投資の推進 | 30%増加  
(2021年度比)



#### 環境に配慮したものづくり

環境負荷低減、環境資源保全、  
脱プラスチック

(2030年度目標)

温室効果ガス排出量削減 | 40%削減  
(2017年度比)

水使用量削減 | 10%削減  
(2017年度比)

プラスチック使用量削減 | 30%削減  
(2017年度比)



#### 亀田製菓らしいガバナンス

コーポレートガバナンスの強化  
リスクマネジメントの徹底

取締役会の適正な運用を通じた企業価値向上

リスクマップによる見える化と対策の実施

情報セキュリティの体制強化

※上記マテリアリティは6つのカテゴリー・19の具体的な課題に取りまとめています。



### 持続可能な調達活動

人権尊重、安定調達、  
食糧不足対応

(2030年度目標)

主要原材料の分散調達シナリオ策定

プラントベースフードの拡大

RSPO認証パーム油比率 | 100%



### 地域社会との調和

地域雇用拡大、  
地域農業との連携、食育

(2030年度目標)

海外拠点の人員拡大 | 2,500名

新潟県産米100%の米粉パン拡充 | 1,200トン

食を通じたコミュニケーションの推進



社会課題の解決に向けた取り組みとしては、お客様の健康に寄与する、アレルギー特定原材料等28品目不使用商品の拡大、減塩、乳酸菌やペプチドといった栄養素の付加などに加え、食に対する多様な価値観への配慮としても、ハラール・コーシャ対応などに取り組んでいます。

また、人的資本経営については、人、自然、社会を思いやる気持ちを大切に、最高のアイデアと技術で、挑戦や価値創造を楽しめる人材集団を目指しています。当グループの強みである多様な人材、継承されてきた製造技術や各種ノウハウを、体系化された仕組みを通じて組織の競争力に転化させていきます。

今後は、特長あるグローバル企業として、世界80億人のお客様に商品をお届けする企業になるためにも、「従業員の心と体の健康経営」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)」「事業基盤を支える人材の育成」の3つを重

要課題として掲げ、互いの多様性を尊重しながら、力を合わせてこれらに取り組みます。

なお、株主還元については、安定的かつ継続的な配当を実施していくことを基本に、成長投資とのバランスをとっていく考えです。一方で、今後、ビジネスモデルが変わり、キャッシュ創出力が高まることを考えると、株主・投資家との対話を通じた検討も必要があるものと考えています。

「Rice Innovation Company」の実現に向けた亀田製菓グループの挑戦が、これから始まります。グループ内に点在する価値を線で結び、ALL KAMEDAの組織体制の構築に、グループ一丸となって取り組みます。

幾度となく、リスクをとる局面があると思いますが、新たな挑戦を始める亀田製菓グループの取り組みに、どうぞご期待ください。



亀田製菓株式会社  
KAMEDA SEIKA CO., LTD.

中長期成長を実現する  
亀田製菓グループの  
総合力発揮に向けた  
基盤づくり

代表取締役社長 COO

高木 政紀

## 新中期経営計画の策定にあたり

前中期経営計画「Changing gears 2023」では、国内米菓事業のさらなる拡大を図りつつ、海外および食品事業を飛躍的に成長させることを目指してきたわけですが、海外や食品事業の収益性向上には今少し時間を要する見通しです。その間の急激な環境変化が国内米菓事業の収益基盤に影響を及ぼし、その立て直しにも同時に取り組む必要があります。

COOに就任して以来、中長期的な企業価値向上の観点から2030年度のありたい姿を描き、各種の構造改革の実行を通じて、その実現に向けた下地は整いつつあるものと認識しています。一方で、主たる収益源は依然として国内米菓事業のままであり、これまでのトップラインの拡大に依存してきた流れに歯止めをかけ、ビジネスの質を高めていくことが、今求められていると感じています。ここ数年を総括すると、変化に対する対応力の部分で課題が残ったということです。

しかしながら、こうした課題に直面したことが、当グループとして大きな決断に至る一つのきっかけになりました。大量生産・大量販売に傾注した当社のビジネスモデルは、すでに限界に達し、あらためてブランド力の強化に舵を切りました。これからは、より独自価値を追求していくことがお客様の喜びや社会貢献につながり、ひいては当グループの持続的な成長につながるものと確信しています。まずは、収益基盤を迅速に立て直すためにも構造改革を断行し、成長確度をより高めていきます。

## ビジネスモデルの進化に向けた新中期経営計画スタート

こうした私たちの強い決意が、2023年8月に打ち出した理念体系の再構築、2030年に向けた長期経営計画、新中期経営計画の策定につながっています。「Rice Innovation Company」の実現を目指して、規模（売上高）よりも質（利益率）の向上を優先し、「KAMEDA 3.0」へと自らのビジネスモデルを進化させながら、より強固な事業ポートフォリオに再構築します。

新たにスタートした中期経営計画（以下、新中計）は、そのための大きな変革期という位置づけです。当グループの総力を結集・統合し、独自価値創造型の経営に変えていきます。

新中計については、これまで長らく社内でも議論を重ねてきま

した。その際にポイントとしたのが「社会の変化を捉えて、イノベーションを起こす」ということです。そのため、私たちはまず、人口動態の変化や食料需給の問題、さらには生活者の価値観の変化といった、今起きている変化、あるいは今後起こりうる変化について深く分析し、その中で当グループが国内外でどのように価値を提供しながら成長を遂げていくべきかといった議論を深め、まずは進むべき方向性、目指すべき姿を定めました。次に詰めていったのが、その実現に向けた戦略です。これまでの取り組みを通じて当グループが培ってきた価値創造力を駆使しながら、バリューチェーンにおける各工程の特長、強みや課題を把握したうえで、持続可能な社会の実現に貢献できるサステナブルな成長戦略を通じて「お米に関する技術革新」を進めていこうという結論に達しました。そのためには、私たちがこれ

### 前中期経営計画の各事業戦略目標に対する成果と課題サマリー

	成果	課題
国内米菓事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>『亀田の柿の種』『ハッピーターン』を中心に規模拡大</li> <li>中長期を見据えた商品ポートフォリオの整備</li> <li>次世代ユーザーを捉えた『無限エビ』のヒット</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部環境変化（原材料・エネルギーコスト増）への対応遅れ</li> <li>価格訴求により収益性低下</li> <li>生産能力不足、設備投資の増大と製造原価率上昇</li> </ul>
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長投資の実行と海外事業拡大・シーズの獲得</li> <li>① LKD<sup>※1</sup>（カンボジア）の生産量拡大</li> <li>② SKD<sup>※2</sup>（タイ）の設立</li> <li>③ THK<sup>※3</sup>（ベトナム）の連結化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国MGC<sup>※5</sup>の環境変化への対応遅れ、収益悪化</li> <li>OEMや日本への輸出に頼ったビジネスモデル</li> <li>グローバル戦略商品、NB商品の不足</li> </ul>
食品事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長投資の実行と食品事業拡大・シーズの獲得</li> <li>① マイセン（PBF<sup>※4</sup>事業）、タイナイ（米粉パン）の買収</li> <li>尾西食品の収益の飛躍的成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シーズ事業の安定収益化</li> <li>機能性素材の得意先開拓、販路拡大</li> <li>国内の人口減少、海外需要への対応</li> </ul>

事業規模拡大のための積極投資により短期的に売上高が成長した一方で、同時に到来した外部環境の劇的な変化により利益計画は大幅に未達。想定した規模拡大に伴う投資回収の計画から遅れが生じている。

また、規模拡大のスピードと変化に対応するための事業戦略立て直し・リソースの確保が追いついていないのが現状。

※1 LILY KAMEDA ※2 Singha Kameda ※3 THIEN HA KAMEDA ※4 Plant Based Food ※5 Mary's Gone Crackers

まで培ってきた技術やノウハウ、つまり、本当の意味での当グループの強みを突き詰める必要があり、それを駆使して、新しい価値・新しい市場を創出していこうと考えています。

### ① KAMEDA 1.0 (国内米菓中心)

創業以来培ってきた米菓中心のビジネスモデルを指します。工場などの固定資産に投資して、売上と利益を拡大していく、一般的な製造業モデルです。

1946年の創業以来、自ら培ってきた「研究・開発力」「ものづくり力」「販売ネットワーク」を活かして、「国内米菓事業」「海外事業」「食品事業」の3つの事業を展開する、基本的なポートフォリオを構築しました。ただし、こうした従来型の自前主義を前提としたビジネスモデルに陰りが見え始めたことは

事実です。コロナ禍や原材料・エネルギー価格の高騰などの環境変化によって、当グループの収益力は低下しています。こうした事実から正面から向き合い、足もとの経営課題への対応と、将来に向けた経営基盤の整備を両輪で進めています。

### ② KAMEDA 2.0 (事業領域・地域拡大)

ビジョンの実現に向けて大きく舵を切ります。ALL KAMEDAによるグループシナジーの強化はもとより、国内米菓事業のみならず、海外事業や食品事業への投資を通じて、事業領域と展開地域を拡大していきます。現在はこの途上にあります。具体的には、基盤事業である国内米菓事業では、米菓の独自価値を追求し、利益重視の事業経営を徹底します。海外事業では、安定的な黒字化にめどをつけ、グローバルに

展開する各拠点の成長を加速させることで、販売地域の拡大を目指します。食品事業では、シーズ事業の収益化を進展させ、米加工食品市場の拡大に取り組みます。

### ③ KAMEDA 3.0 (ビジネスモデルの進化)

さらにその先の、2030年度から2050年度まで見据えた時間軸では、当グループの持つお米やその加工に関する高度な技術・ノウハウを駆使して、すべてを自力で工場投資、販売するのではなく、パートナーシップを活かして、ライセンスや部分出資により収益を拡大し、投資を回収していくアセットライトなモデルへと変えていきたいと考えています。

このステージでのキーワードは、「外部連携」「協業」「オープンイノベーション」「アセットライト」です。

国内米菓事業では、OEM<sup>※</sup>も含めた外部連携により、高効率かつ高収益な生産・販売体制を構築し、米菓企業のネットワーク化により価格競争から価値創造へと変革し、国内米菓市場のさらなる拡大を目指していきます。海外事業では、これまでに構築した海外ネットワークを基盤にOEM、クロスボーダー取引を拡大することはもとより、収益性の観点からナショナルブランドのグローバル展開を目指し、アライアンスを含めた成長戦略を加速させます。そして、食品事業では、米粉パンやプラントベースフード、植物性乳酸菌といったシーズ事業の収益化を実現し、ライセンスビジネスのモデルを構築することで、海外展開にも積極的に挑戦していきます。

事業、企業の壁を越え、内外が有機的に結びついたバリューチェーンによって、アセットライトなビジネスモデルへと進化を遂げていくことを目指しています。

## 亀田製菓グループ「進化と勝ち筋」中長期の事業構想

### “Rice Innovation Company”

ライスイノベーション=新価値米菓、海外事業、食品事業が亀田製菓グループの成長エンジン



※Plant Based Food

ここからは、新中計の全体像についてお話しします。計画の大きな柱は、「基盤事業におけるキャッシュ創出力」の強化と、「ライスイノベーションによる成長エンジン」の加速です。

お客様価値向上の観点から、基盤事業である国内米菓事業は商品・生産・販売の連動により「キャッシュ創出力」をより向上させるとともに、海外事業は北米のMary's Gone Crackers社（MGC社）の立て直し、パートナー戦略によるアジア地域の拡大、食品事業はシーズ事業の育成・拡大を通じて、当グループの独自性を磨き、「強さ」に転化することで、グローバルな競争にも打ち勝つ「Rice Innovation Company」を目指していきます。

2030年度の営業利益率とROEはともに10%、ROICも8%を超える目標値とする中で、その中間地点にあたる2026年度では、「過去最高」の業績を目指しています。収益力の強化と価値創造にこだわることで、短期間に営業利益率を6.5%、ROEは7.3%まで回復し、ROICも5.1%まで高まるの見込んでいます。2026年度までに構造改革を完遂し、2027年度からは、その成果を次の成長領域に振り向けることで持続的な成長を実現する構えです。

現在、私を含む取締役、執行役員で国内外の拠点をめぐり、新中計についての説明と従業員との対話を進めています。亀田製菓グループの従業員一人ひとりが自分事として新中計に取り組んでいくためには、やはり一方的なコミュニケーションだけでは不十分であり、経営陣と従業員が相互に理解し合うことが極めて重要です。これらの浸透施策を通じて、グループ全従業員のベクトルを合わせ、スタートダッシュをかけたいと思っています。

※OEM（Original Equipment Manufacture）：他社ブランドの製品を製造すること

## 中期経営計画骨子



※ Mary's Gone Crackers

## 経営指標 重要KGI/KPI

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2026年度	2030年度	CAGR	CAGR	
		実績	実績	予想	目標	目標	2023-2026年度	2027-2030年度	
収益性	営業利益	億円	48.3	35.6	45.0	75.0	140.0	20.4%	16.9%
	利益率	%	5.7	3.8	4.6	6.5	10.0		
成長性	EBITDA	億円	100.1	96.5	110.1	156.0	256.1		
	売上高	億円	851.6	949.9	975.0	1,150.0	1,400.0	4.9%	5.0%
効率性・安全性	ライスイノベーション構成比 <sup>※</sup>	%				35.0	50.0		
	ROIC	%	4.3	2.9	3.5	5.1	8.0		
	ROE	%	7.3	3.0	5.0	7.3	10.0		

※ライスイノベーション構成比：新価値創造（ミライベイカ）、海外事業、食品事業、その他の売上高による構成比

## 国内米菓事業、海外事業、 食品事業の三本柱で事業拡大

続いて、2026年度までに進めていくセグメント別の事業戦略についての詳細です。

### 国内米菓事業

国内米菓事業の改革に向けたキーワードは、Upgrade（価値深化）とUpdate（進化）です。

国内米菓事業については、これまでの価格競争中心の市場環境を変えるためにも、価値提供を通じて商品の独自性を

高めることが何よりも重要です。そのためには、既存ブランドの商品価値を深掘りし、ブランド価値を高めるUpgradeと、ミライベिकाに代表される米菓の新価値創造を通じたUpdate、この両輪で取り組みます。具体的には、重点4ブランドに経営資源を集中し、販売構成比を高めることでさらなる収益性の向上に取り組みます。また、商品の価値創造を前提に、価格改定や規格変更も適宜対応していきます。それらを伝えるコミュニケーションとの連動により既存ブランドをUpgradeしながら、未来を見据えた商品を投入していくことで、販売チャネル拡大や若年層獲得につなげてUpdateしていきます。その実現には、独自価値を磨くことはもちろん、それがお客様

にとって価値あるものとして商品が持つストーリーが必要です。今後はそうしたストーリーにも磨きをかけ、これまでの嗜好品から、主食としての利用など、お客様に対する新しい価値の提案についても考えています。このように、「新しい価値」の提案を強く意識し、商品パッケージやプロモーションについても見直しています。お客様には「亀田製菓、少し変わってきたね!」と言われるように、生活スタイルの変化に対して工夫を凝らしています。このようにして、お客様の多様なニーズにお応えすることで、商品の価値を高めていきたいと考えています。お米を中心としたコアコンピタンスを強みに、独自価値を磨き上げる商品戦略を起点に、生産戦略と販売戦略に横ぐ

### 事業セグメント別 戦略サマリー

### コアコンピタンスを活かした事業ポートフォリオ構築

2023-2026年度

2027-2030年度

#### 国内米菓事業 Upgrade（価値深化）と Update（進化）

商品戦略	顧客視点に立脚したブランド・商品の独自価値の訴求	- 重点4ブランド <sup>※1</sup> を中心とした商品ポートフォリオ再整備 - 新価値創造「ミライベिका」による新領域拡張
販売戦略	米菓購買顧客の拡大と亀田製菓ブランドの価値向上	- チャネルの拡大や若年層獲得に向けた施策強化 - 価格改定・規格変更に合わせて販売価格の見直し
生産戦略	外部連携による生産ネットワーク化と新技術活用による最適化・高効率化	- 外部連携による生産ネットワーク化 - 新製法の活用、IoT導入による現場の見える化

#### 海外事業 グルテンフリースナック需要を捉えた収益貢献へのシフト

- 北米戦略：MGC<sup>※2</sup>立て直しによる黒字化
- アジア戦略：内販拡大を軸とした生産キャパシティのフル活用（ベトナム・中国）
- グローバル戦略商品によるブランド展開と米菓製法・技術を活用したOEMのハイブリッド経営
- M&A、アライアンスなどによる規模拡大

#### 食品事業 シーズ事業の収益基盤確立と海外展開への挑戦

- 長期保存食品：個人消費需要開拓による安定成長
- 米粉パン・PBF<sup>※3</sup>：生産体制確立、アプリケーション拡充
- 機能性素材：新規得意先開拓、新機能性素材上市
- 海外展開モデルの確立
- グループシナジーの創出、パートナーシップの増強
- コアコンピタンスにもとづく新商品開発、販売体制強化

※1 重点4ブランドは『亀田の柿の種』『ハッピーターン』『亀田のつまみ種』『無限』シリーズ ※2 Mary's Gone Crackers ※3 Plant Based Food

### 国内米菓事業

### 具体的な取り組み

～価格から価格訴求へシフトし独自性を目指す事業戦略へと転換開始～

Upgrade 価値深化：定番ブランド・商品の価値深掘り

#### ① 重点4ブランド構成比拡大

- 重点4ブランドの構成比を段階的に引き上げ
- 2023年度も2022年度比で着実に増加



#### ② 価格改定および規格変更に合わせて価値訴求

- 『亀田の柿の種』『ぼたぼた焼』ほか計27商品を23年8～9月に価格改定・規格変更。店頭での想定改定率6～16%
- パッケージ変更などのブランド磨き上げ



#### ③ 消費者コミュニケーション強化、ブランド価値強化

- SNS戦略強化、次世代ユーザーとの生活接点創出
- 高価格帯投入による独自性と収益性強化
- 新しい食シーンの取り込みによる需要喚起



#### ④ 生産能力増強

- ラインポートフォリオの再整備と積極的なOEM活用による重点4ブランドの生産能力増強

しを通すことで、収益力の向上と新たなお客様の獲得につながっていきます。

さらに、これまでの米菓業界は総じて自前主義かつ価格競争が中心となっていました。当社は、米菓の価値向上のためにも廉価販売を是正していきます。また、業界をリードする形で生産分野を中心に外部連携を推進することで、アセットライトで効率的な供給体制も構築していきます。

### 海外事業

海外事業では、まずは北米のMGC社の安定化を最優先に取り組みます。アジアは、OEMモデルの取引をさらに拡大

させることで、グローバルに広がる米菓ニーズを捕捉し、成長基盤を早期に構築したい考えです。海外市場における当グループの成長ポテンシャルは十分にあると考えており、ライスクラッカーの健康価値を世界中の人々にもっと知っていただき、1人でも多くの方々に手にとっていただくことが極めて重要だと考えています。

懸案となっているMGC社については、主力の商品がオーガニック商品であるがゆえに、原材料の値上がりの影響を大きく受けて生産が安定しない状況が続いていました。加えて、人材確保の面でも苦慮しており、安定的な人材確保は大きな課題です。あらためて、MGC社のビジネスを成長軌道に乗せる

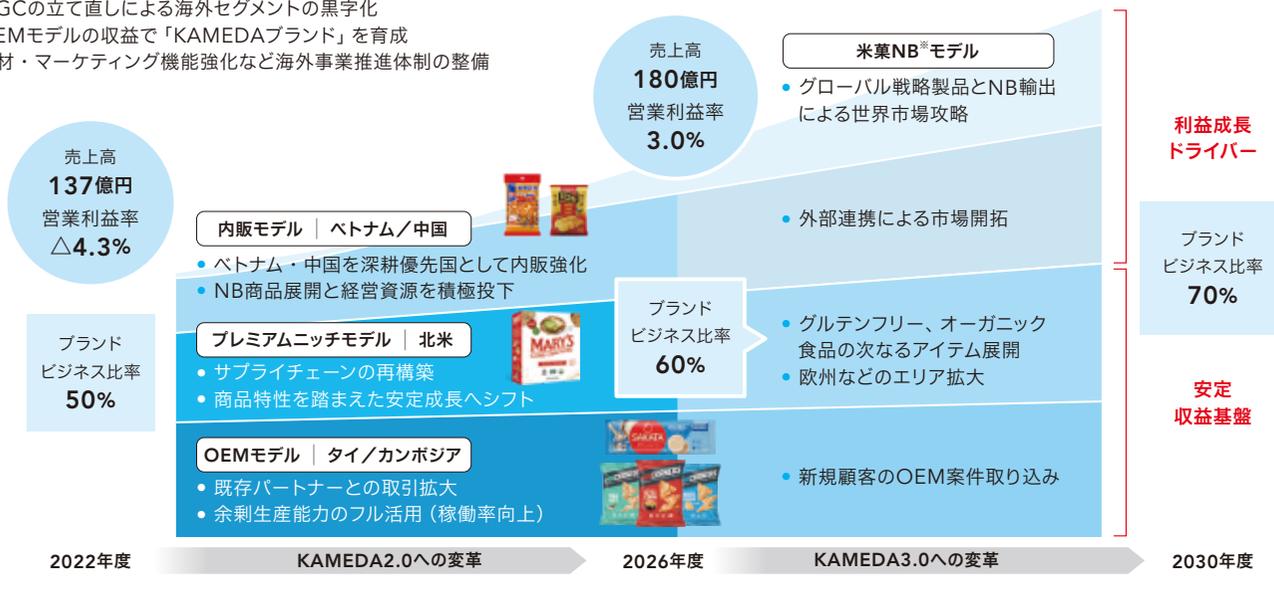
ためのあらゆる選択肢について検討を進めています。私自身は、MGC社には大きなポテンシャルがあると考えています。米菓製造の観点から、同社は、商品が数時間で出来上がる、非常にシンプルな生産ラインを有しています。将来の新しい米菓製造ラインの構想としても大きな可能性を感じるラインです。その意味でも、いち早く黒字化を実現させ、さらなる成長を遂げたいと強く思っています。

そのためにも、グローバルで勝ち抜くための技術人材や海外幹部人材の育成強化に着手するなど海外事業推進体制を整備し、お米を中心にグローバル展開する唯一無二の企業として、拠点強化とクロスボーダー取引を推進していきます。

### 海外事業 戦略骨子

#### ～グルテンフリー・スナック需要を捉えたグローバル展開～

- MGCの立て直しによる海外セグメントの黒字化
- OEMモデルの収益で「KAMEDAブランド」を育成
- 人材・マーケティング機能強化など海外事業推進体制の整備



### Update 進化: 米菓の新価値創造 (ミライベイカ)

#### ① 消費者の価値変化を捉えて新領域へ市場を拡張

##### 1-1. 次世代を取り込む新価値米菓の投入

- 既存スナックと差別化し米原料を活かした独自スナック
- 米菓ユーザーの若返りを狙った新しい売場提案

##### 1-2. 高付加価値、健康価値商品の開発

- 製法にこだわったクラフトマンシップシリーズなど、高付加価値米菓投入
- 自社独自の機能性素材を活かした健康価値商品の開発



※「RiceEX」は商標登録出願中

※National Brand



### 食品事業

食品事業については、これまで、お米や加工技術の周辺領域で、成長ポテンシャルを有する事業や商品に対して積極投資を行ってきました。一方で、当グループが有する事業は、世界的な人口増加・パンデミック・気候変動などのリスクの視点と、健康・環境意識の高まりなど機会の視点の両面から世界で飛躍、成長を遂げる可能性を秘めています。

長期保存食は、保存食としての機能に加えておいしさの追求や、商品の持つ社会性、提供価値の観点からさらなる成長が見込まれるため、新工場の建設や設備増強を進めています。

さらには、レトルトや介護食など新たなニーズにも対応しています。米粉パンとプラントベースフードについては、新しい工場が順次稼働を開始していますが、新工場の稼働による投資資金の回収を急ぎます。

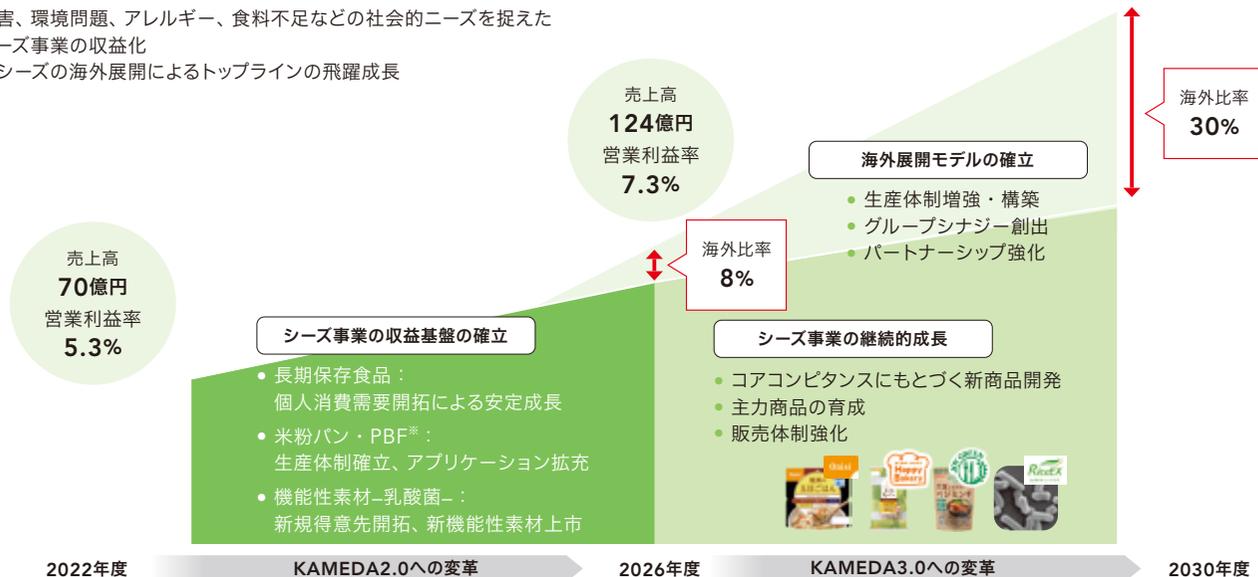
植物性乳酸菌の海外展開や、米ペプチド、米タンパク質などの新たなシーズ開発は、多くの可能性を秘めています。国内外で高い付加価値につながることから、研究開発にも一定程度の資金を投じ、強みを磨いていきます。

あらためて、技術・研究開発を起点とした事業とグループの連携から、事業拡大に取り組んでいきます。

### 食品事業 戦略骨子

#### ～社会的ニーズに適した各シーズ事業の収益基盤確立と海外領域への挑戦～

- 災害、環境問題、アレルギー、食料不足などの社会的ニーズを捉えたシーズ事業の収益化
- 各シーズの海外展開によるトップラインの飛躍成長



## 持続的成長に向けた経営基盤の強化

これまでご説明してきた成長戦略を確実に進めていくには、経営基盤の強化が必要不可欠です。最も重要なポイントは、多様な人材や、これまで培ってきた技術・ノウハウといった当グループの強みを組織の競争力に変えていくための取り組みにほかなりません。具体的には、国内の技術者を海外グループ会社に派遣することや、その逆の取り組みとして、海外グループ会社の人材を国内の工場に招き入れるなど、相互の技術やノウハウの共有、融合を図る取り組みが進み始めています。

### 成長を支える経営基盤強化

#### 人材戦略

##### 「イノベーション」×「亀田らしさ」を実現する 多様な人材の採用・育成・活躍

- タレントマネジメントシステムも活用したコンピテンシーの見える化と適所適材の配置
- 技術学校やメンター制度を通じた製造技術やノウハウの形式知化と次世代への伝承
- 一人ひとりの柔軟な働き方に寄り添い、従業員のチャレンジをサポートする制度の拡充

#### デジタル戦略

##### デジタル技術の実装による付加価値拡大、 業務生産性向上

- 営業管理システムの活用による課題発見と販売活動の強化
- SNSなどを通じた顧客との多面的なコミュニケーション強化
- 生産管理システムの高度化による製造拠点の効率化

#### SCM・購買戦略

##### 生産、販売と連携したサプライチェーンの 効率化とレジリエンスの向上

- AIなど科学的手法にもとづく需要予測と受発注業務の効率化
- デジタル化推進による物流効率化
- 脱炭素や人権取り組み強化などサプライチェーン全体のサステナブル化
- グローバル視点での調達体制の見直し、調達手段の多様化

#### 知財戦略

##### 亀田製菓グループの全体戦略と連動した 知的財産の可視化、取得、利活用

- 製造技術やノウハウを有形化・伝承し、事業の持続的な成長を後押し
- 国内米菓、海外、食品の各事業で亀田製菓グループの強みを抽出し、知財活用ビジネスモデルを構築

人材については、一部の優秀な人を見出して活用していくという考え方ではなく、すべての従業員が、会社に貢献したい、当グループで働くことで幸せだと思ってもらえるようになることが大切だと思っています。そのために、職場環境の整備には最大限の力を注ぎます。

また、デジタル技術の導入や活用も重要なポイントの一つです。特に、製造工程については、DXの活用を通じてさらなる効率化を進めていくほか、サプライチェーンマネジメントについても、合理化・効率化を進めたい考えです。具体的には、需要予測にAIを活用することで、受発注業務の効率化につなげる目論見です。米菓の製造工程は、複雑でデジタル化が難しい部分はありますが、引き続きチャレンジしていきます。

## 変革のスタートラインに立ち、今思うこと

COO就任以来、経営環境の激変を受けて、これまで当グループが進めてきた、国内米菓の大量生産・大量販売のビジネスモデルでは限界に達していることをあらためて痛感しました。

2022年に起きた同業他社の工場火災による操業停止の際には、米菓業界そのものが危機に瀕しました。これに対しては、業界のリーディングカンパニーとして、お客様にご迷惑をおかけすることのないよう、グループ一丸となり供給優先で取り組んできましたが、本来は、こうした事業環境であっても、しっかりと新商品を発売し続けること、米菓の持つ健康価値を広く提案することなど、収益性の向上を図るべきであったと思っています。

こうした反省のもとに、当グループは未来に向けて大きくビジネスモデルを変えていく決断をしました。業界の危機を乗り越えた今こそ、新たなスタートを切る絶好のタイミングであると考えています。業界の危機を再び起こさないためにも、業界全体のマインドセットを変えていく必要性を感じています。

「Rice Innovation Company」の実現を目指してビジネスモデルを変え、独自価値に磨きをかけることで、持続的な成長へとつなげてまいります。そのために、まずはグループとしての総合力を高めることに邁進します。

亀田製菓グループの新たな挑戦と今後の進化に、期待を寄せていただければ幸いです。

## CFOメッセージ



専務取締役 CFO 兼  
管理本部長  
小林 章

### これまでの振り返りと 新中期経営計画に向けた課題

これまでの期間を振り返ることで、新中期経営計画（以下、新中計）の実現に向けた課題についてご説明したいと思います。

前中期経営計画（以下、前中計）では、企業価値向上に

向けた、国内米菓事業のさらなる拡大を通じてキャッシュ・フローを創出し、海外事業と食品事業への成長投資によって強靱な3本柱を確立することを目指したわけですが、結果的には利益面で大きな未達となり、道半ばの状況です。

コロナ禍や地政学的リスクの高まり、金融情勢の不安定化などの外的要因に加え、米菓業界特有の事象として業界全体の供給力が不足するなど、政治、経済、業界で、さまざま

な課題が顕在化し、その都度、難しい舵取りを迫られました。

このような環境下においても、当社は中長期目線で成長投資を重ねてきました。海外では、タイのSingha Kameda社の設立、ベトナムのTHIEN HA KAMEDA社の連結子会社化により当該国の事業基盤を強化したほか、国内では、株式会社マイセンファインフード(PBF<sup>※</sup>)、株式会社タイナイ(米粉パン)の買収によって新たな成長事業の種をグループ内に取り込みました。さらには、アイルランドのKerry社との戦略的業務提携や、株式会社マサヤとの資本業務提携など、新たな企業間連携にも取り組んでいます。

また、国内米菓事業では、『無限エビ』のヒットによって、より多くのお客様に亀田製菓グループの商品を手にとっていただくことができたと実感しています。これらの取り組みによって、連結売上高や海外売上高比率は1年前倒して前中計目標を達成することができました。

一方、利益面では2021年度以降に顕在化した原材料、燃料価格の高騰などの影響を受け、当初の計画に対して乖離が生じています。とりわけ、2022年度は、国内米菓事業を中心に計画比・前年度比ともに減益になったほか、米国のMary's Gone Crackers社(MGC社)の減損もあって、最終利益でも大幅な未達となりました。

これらの課題については、米菓事業全体で価格から価値へと商品戦略をシフトし、価格改定や規格変更、さらには、MGC社の立て直しに向けたサポートチームの派遣など、すでに打ち手を講じており、2023年度は改善の兆しが見えつつあります。

<sup>※</sup>Plant Based Food

財務責任者としては、グループ全体のキャッシュ創出力の強化、立て直しを最重要課題として捉えています。冒頭で述べたとおり、積極投資によって規模の面では一定の成果が表れつつある一方で、利益面では想定以上に時間を要している現状です。投資回収の遅れにより、固定資産に対する借入金が増え、資金効率が低下していることが課題です。

また、事業領域や展開国が拡大するにつれて、それをマネジメントする人材や技術者が不足している状況です。新中計では、これらの課題を解決することで、持続的な成長を実現していきます。

今後、グローバル展開を加速する当グループにとっては、地政学的リスクの高まりや海外の事業拡大による原材料の調達、国をまたいだ商品の供給など、サプライチェーンマネジメントについても強化すべく目配りしていきます。

## 安定した財務基盤の構築によって イノベーションを後押しする

新中計では、これらの経営課題を踏まえ、中期から長期の視点でリスクと機会の両面から議論してきました。

世界的な食料安全保障の問題、気候変動対応、さらには先進国を中心としたウェルネス需要、エシカル消費の高まりなど、リスクと機会の両面から、食品業界は広範囲にわたり大きな変化が起こるものと想定しています。

このような環境下にあっても、亀田製菓グループは社会

課題の解決に寄与する事業および商品を有しており、このアセットは長期的な潜在可能性を秘めていることをあらためて経営陣で確認しました。

これらの強みを継続的に磨くためにも、財務面では安定性を重視していきます。財務における基本方針は、株主還元と通常投資を営業キャッシュ・フローの範囲内としつつ、M&Aなどの戦略的投資については、2026年度までは必要に応じて外部から調達する考えです。

当社は、安定的な配当原資の確保はもとより、持続的成

長に向けた再投資サイクルの円滑化を図るため、キャッシュ創出力を示すEBITDAと事業の儲けである営業利益を主要なKPIとして管理しています。

直近は、コストインフレなどにより傷んだ収益基盤を早期に立て直し、その基盤の上にもう一段の事業成長を積み上げ、2030年度には営業利益率10.0%、ROIC8.0%を達成することで資本コストを上回るリターンを確保していきます。

さらに、これまでの先行投資の回収を急ぐとともに、今まで以上に成長確度の高い事業・案件に絞り集中投資すること

### 財務計画

		単位	2021年度	2022年度実績	2023年度予想	2026年度目標	2030年度目標
BS	総資産	億円	1,034.2	1,111.8	1,157.6	<b>1,304.7</b>	<b>1,559.9</b>
	純資産	億円	660.4	679.9	708.5	<b>817.4</b>	<b>1,112.3</b>
	有利子負債	億円	191.2	235.1	249.1	<b>265.9</b>	<b>195.0</b>
	自己資本比率	%	61.3	58.3	57.9	<b>59.3</b>	<b>67.4</b>
	DELシオ	%	30.2	36.3	37.2	<b>34.4</b>	<b>18.6</b>
CF	営業CF	億円	83.0	82.8	109.5	<b>121.8</b>	<b>205.8</b>
	投資CF	億円	▲98.4	▲84.4	▲120.1	<b>▲106.0</b>	<b>▲140.8</b>
	FCF	億円	▲15.3	▲1.5	▲10.6	<b>15.7</b>	<b>64.9</b>

で、回収可能性と資本効率性を高めていきます。成長に向けては、財務規律の徹底を前提に一定程度の財務レバレッジも効かせながら、財務面から事業成長を後押ししていきます。

今後、金融正常化に伴う金利上昇局面においては、調達手段の多様化も視野に財務の健全性をコントロールする考えです。

新中計では、2026年度には過去最高益を達成し、以降の成長余力を備えた状態を目指しています。

成長投資による減価償却費の増加や人的資本および研究開発の強化などの無形投資を織り込みつつ、事業においては価格から価値へと商品戦略をシフトすることで、増収効果、値上効果、生産性改善、海外子会社の正常化、食品事業の拡大による収益貢献などによって、2026年度は営業利益75億円の達成を目指しています。

2022年度から商品を順次生みかえる取り組みをはじめ、価格から価値へと商品戦略をシフトするとともに、2023年度においては追加値上げなどの策も講じ、中期視点での収益基盤の底上げに着手しています。引き続き、原材料価格やエネルギーコストは不透明な状況にありますが、商品価値向上を前提に、今後も価格改定や規格変更について柔軟に対応していきます。

## バランスシートや資本効率を意識した経営へ

当社は、これまで日本の伝統的な製造業として米菓を中心に固定資産を活用しながら規模と質の両面から成長を続けてきたわけですが、今後の成長ドライバーとして期待する海外事業・食品事業といった事業領域や展開国の広がりを考えると、自前主義にこだわり社内に閉じるべきではないと考えています。

これまでの先行投資によって構築してきたグループ基盤に、米菓で培った技術やノウハウなどの強みを乗せつつ、外部企業とのパートナーシップも活用しながら、アセットライトで高効率かつ高収益なビジネスモデルへの転換を目指していきます。

目指す姿の実現に向けて今後も投資を続けていきますが、前中計の反省も踏まえ、今まで以上に投資の成果にこだわり、その内容を精査していきます。グループ全体で投資効率を高める目的からハードルレート8%を目安に投資基準を厳格化し、案件ごとに判断する形に改めました。

当面は、事業構成も踏まえ、全社一律でのROIC管理にはなりますが、各事業および部門の資本コストや資本効率に対する意識の醸成を図りながら、将来的には事業別管理に広げていくつもりです。基本的には、事業成長と価値創造による営業利益率の向上を中心としながらも、既存設備の最大活用やPSI管理<sup>\*</sup>の徹底による資本の有効活用などにも取り組みます。

また、制度面の強化はもとより、ルールを運用する主管部門による事前の検証、振り返りによる回収状況の見える化、関係者への教育など、多面的な対応を進めていきます。

これら投資基準のクリアは当たり前のこととし、いかに投資効果を最大化するか、その観点から基準にとられることなく案件に応じた高い利回りを追求していきます。

人材については、「亀田らしさ」×「イノベーション」をキーワードに、多様な人材、そして創業以来継承してきた製造技術や各種ノウハウを形式知化し、組織の競争力に変えるための体系化した仕組みづくりを進めます。

※ Production（生産）、Sales（販売計画）、Inventory（在庫）の頭文字をとった造語。生産・販売・在庫計画を同時に進め、在庫の適正化を図る管理手法

## 長期利益の最大化に向けたキャッシュアロケーション

中長期のキャッシュアロケーションについては、「KAMEDA 2.0」（2023年度～2026年度）の4年間と、「KAMEDA3.0」（2027年度～2030年度）の実現に向けた4年間の2段階構えで考えています。

2026年度までは、国内米菓事業の重点ブランド投資や食品事業の生産能力増強投資などを予定しており、4年間で創出する営業キャッシュ・フロー430億円は、株主還元と各種投資案件が積み上がり均衡した状態にあります。この期間においては、先行投資の成果を摘み取ることを最優先としつつ、M&Aなどの戦略投資については、案件の質や規模に応じて最適な手段で外部から資金調達していきます。

また、グローバル展開を加速させるうえでも、グループ全体での技術の伝承、ノウハウの蓄積、コアコンピタンスの磨き上げが必要不可欠です。これらについては、運転資本の効率化、保有資産の圧縮などにより資金を捻出し、R&D投資や人材投資など実利のある形で配分していきます。

2027年度以降は、安定したキャッシュ創出力をベースに事業およびエリア、技術に対して投資余力が生まれ、自己資金によるM&Aなども可能となる前提です。

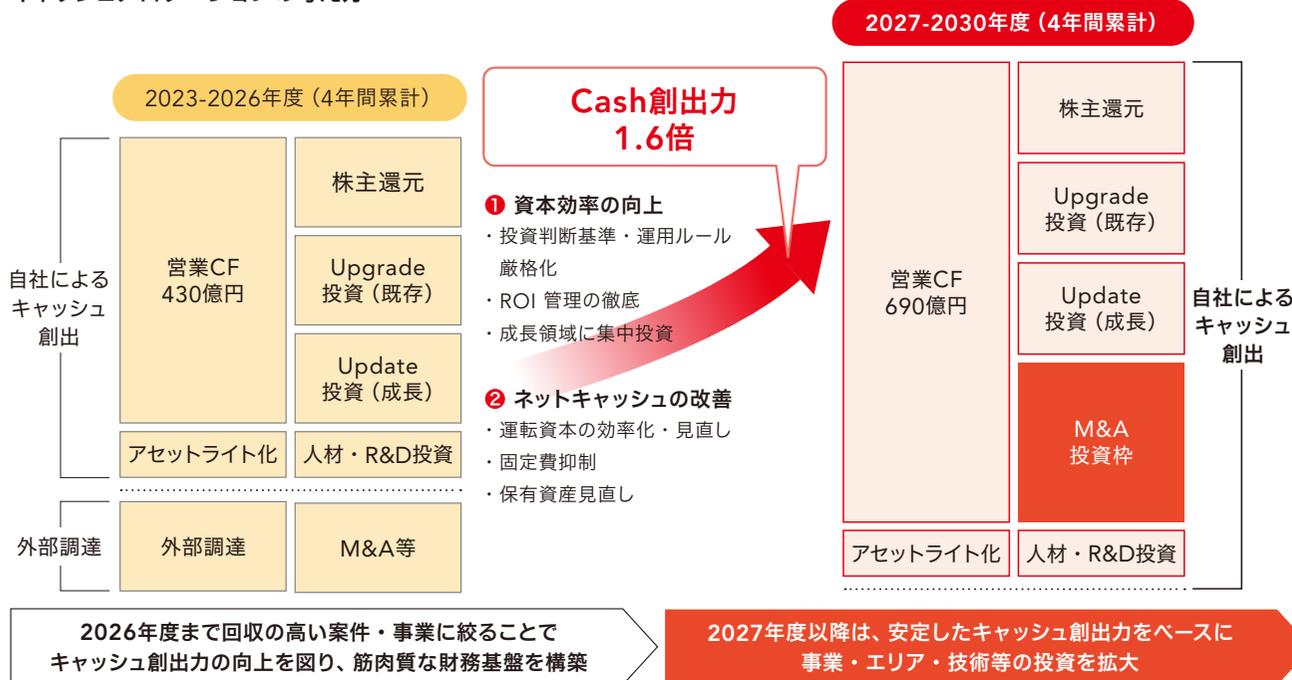
株主還元については、利益成長を前提に安定的かつ継続的な配当を基本とし、配当性向30%を目安に考えています。

今後の成長に向けて、投資を継続しながら事業を拡大し、企業価値を向上させ、株主還元の一層の拡充を図っていきます。

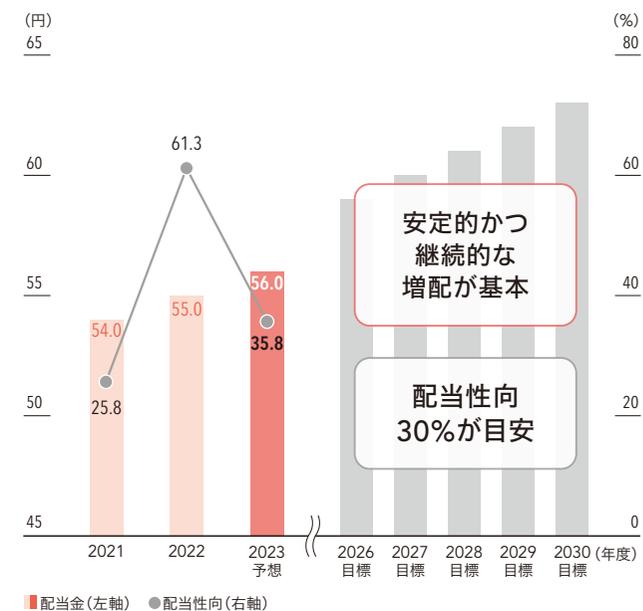
## 株主および投資家の皆様へ

亀田製菓グループは価格から価値へとビジネスモデルを変革し、新ビジョン「Rice Innovation Company」の実現を通じて、お米の可能性を最大限に引き出し、世界で新価値・新市場を創造していきます。グローバルでも稀有な企業グループに生まれ変わり、企業価値を向上させることで皆様の期待に応えてまいります。

### キャッシュアロケーションの考え方



### 株主還元実績と計画



## 社外取締役対談

### 理念体系の再構築で、 新たな亀田製菓が始まる

社外取締役  
マッケンジー クラグストン



### 人材育成とイノベーションで 世界におせんべい文化の浸透を

社外取締役  
三宅 峰三郎

新たな中長期成長戦略は方向性が明確であり、  
亀田製菓が大きく変貌するチャンス。

**クラグストン** 2030年をゴールとする中長期成長戦略は、野心的で大きな方向性を示すことができたと思います。対して、新中期経営計画は4年間というスパンであることから、現実的な目標が設定されています。2026年までに考え方や企業文化を変えることも重要な目標の一つであり、チーム力やリーダーシップ力を上げ、チャレンジを続けていくことによって、亀田製菓が新しい時代に入ったという印象を世の中にも与えられるのではないのでしょうか。

**三宅** 今回策定した新中期経営計画で評価すべきポイントは、イノベーションに向けて理念体系を整理した点と、当グループのビジョンを「Rice Innovation Company」という明確な言葉で示すことができたことです。今後は、明示した構想を実現し

ていく段階ですが、従業員が当事者意識を持つことが非常に大切であり、経営陣には従業員の意見を吸い上げ、それを施策の詳細に組み込んでほしいと考えます。今、従業員と経営陣が対話する機会も増え、亀田製菓グループが大きく変わるチャンスだと捉えています。

**クラグストン** 三宅さんが言われたように「Rice Innovation」という言葉は、成長戦略のうえでとても重要だと感じています。亀田製菓は、あられやおせんべいをつくる伝統的な会社です。しかし、成長に向けて、国内市場では若いお客様に新商品を届けていく必要があり、海外においてもよりフレキシブルな組織に変革しなければなりません。お米にはさまざまなバリューがあるので、新規市場の開拓や新商品を生み出せるよう、若い従業員が活躍し、イノベーションを次々と起こせる企業風土へと進化させていく必要があります。その道程で、私たち社外取締役も大いに貢献できると思います。

**三宅** かつては、数値計画に対する足もとの議論に終始し、中期的な目標がおざなりになる面があったと認識しています。数値結果はもちろん大切な要素ですが、やはり成長にはプロセスが重要であると私は考えます。その意味でも、従業員の参画意識が非常に大切で、普段の仕事と中期経営計画が結びついて初めて効果が発揮されます。そこで意識すべきは、若い従業員たちの提案や意見を前例をもとに判断しないことです。経営陣は、時代も世代も変わったことを自覚し、すべてのプロセスを含めて成功に導いてほしいですね。

新経営体制で次のステップへ。  
カギは独自の強みをどう進化・浸透させるか。

**三宅** 2022年の新経営体制への移行によって、売上から利益重視の方針へと変わり、価格競争から価値競争へと視点が向

かったと、経営陣の言葉の端々から感じています。ただ、営業担当の一人ひとりにどれだけ浸透したかといえば、まだもう少し時間がかかると思います。実際に販売の現場では売上やシェア争いもありますので、スーパーマーケットや小売店に対して、亀田製菓独自のバリューをどう説得していくかが今後の課題だと認識しています。一方で、COOが現場の声を大切にしようという姿勢であることを執行役員の方々から聞くにつけ、良い方向に向かっていることを強く感じます。クラグストンさんは、新経営体制について、以前とどこが大きく変わったと感じていますか。

**クラグストン** 前経営体制下でグローバル化の基礎は構築されてきましたが、新たな中長期成長戦略でも、海外戦略が重要かつ優先的な課題として位置づけられたことが印象的でした。これまでの経営は、米国やタイ、カンボジア、ベトナム、インドなど、新しい事業の柱を築くために、果敢に海外に挑戦しました。現在は次の段階に来たと思います。つまり、概念的な海外戦略ではなく、もっと具体的なステップを議論することが重要ということです。海外事業といっても、北米と東南アジアは別ものです。国別戦略の実行加速は、非常に大きなチャレンジであり、同時に好機だと感じています。

**三宅** 私も同意見です。次のステップが重要で、北米市場では取捨選択も含めて全体の戦略を見直す時期だと考えています。また、東南アジア市場では歴史も長く、今後は商品力を背景とした亀田製菓ブランドの定着化が大切だと思います。そのためには、現地での生産と販売に注力していく必要があり、海外人材の育成と価値観の共有も喫緊の課題ではないでしょうか。価値観については、当該国の文化や宗教観などに配慮しながら、亀田製菓のコアの価値観と国ごとの価値観のバランスをとって

いくことも大切です。新中期経営計画でグローバル人材育成の加速を打ち出したことで、多様で優秀な人材の確保にもチャンスが広がったと感じています。

**クラグストン** 新経営体制の所感を述べましたが、亀田製菓が元来持っている強みについても触れる必要があります。おせんべいは、日本で誰もが子どもの頃から食べてきた代表的な食品の一つです。おせんべいという伝統的な食文化は、今後も変わることなく継承されていくはずで、海外展開においては、おせんべいの食文化を和食の一部として訴求することで、海外の人たちの関心も高まるはずで、また、お米が持つパワーは偉大です。今後、お米を起点にどう新しい商品やサービスを創出していくのか。もともと、お米の研究もしていたCEOによる新体制に期待が膨らみます。

**三宅** 再構築した理念体系が強みを端的に表していると思います。それに加え、社是である「製菓展道立己（せいかてんどうりっき）<sup>\*1</sup>」が従業員に浸透していることも特筆すべき点ではないでしょうか。海外の従業員にもこの社是を理解・共有してもらうために、言葉どおりではなく、国ごとにフィットする説明の仕方があると思うので、どうかみ砕いて浸透させていくかが今後の課題の一つではないでしょうか。

※1 製菓という事業に従事し、日々研鑽・努力することで社会に貢献し、自己の人生を確立するという亀田製菓の社是

海外展開や国内のブランド力強化に期待し、  
これまで以上に積極的な提言を行いたい。

**三宅** 社外取締役として、私の第一の役割は、社内では言いづらいようなことを提言することだと考えています。社内ではリスクとして感知しにくいことも、私の経験則からリスク要因だと指

摘できることもあります。また、コーポレートガバナンスについても、亀田製菓らしい機関設計を推進することが大切であり、この分野でも助言できると考えています。さらに、海外を含めてブランド力をどう強化していくかという観点でも、積極的に提言していく所存です。新中期経営計画の取り組みでは、従業員の声をどう吸い上げていくか、その仕組みづくりに関わっていきたくと考えています。

**クラグストン** 私が社外取締役としてフォーカスすべきことは、海外展開における外国人の視点からの提言とDE&I<sup>\*2</sup>の分野だと認識しています。私は大学で教壇に立ちながら、これまでの経験を活かして文化交流などをテーマに講演してきましたが、企業文化を変えるには長い時間を要すると実感しています。さまざまな知見を活かし、DE&Iの浸透に向けて、制度や仕組みづくりで助言していきたいと考えています。三宅さんは亀田製菓にどんな期待を寄せていますか。

**三宅** 特に期待していることは、国内の主力商品のイノベーションと海外戦略です。『亀田の柿の種』や『ハッピーターン』をさらに伸ばすための戦略に期待するとともに、亀田製菓は原料から最終商品に至るまで、さまざまなノウハウを蓄積しています。そこで、中間工程から新商品を創出するなど、ノウハウを見直すことで新規事業に結びつくかもしれません。国内は人口減少が続くことから、やはり海外戦略には大いに期待したいと考えています。

**クラグストン** 私海外展開の拡大に大きな期待を持っています。それと同時に、これまで蓄積してきたノウハウや基盤をどう革新していくかにも期待しています。社内でのイノベーションを加速し、若手人材の育成がより進展すれば、5～6年後にははばらしい成果が得られると信じています。

※2 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

# 亀田製菓グループのサステナビリティ

## サステナビリティ推進

### サステナビリティ基本方針

亀田製菓グループは、Better For You(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)の企業グループとして、「Rice Innovation Company」の実現を通じて持続可能な社会に貢献していきます。

当グループは、中長期的な企業価値の向上の観点から、サステナビリティに対する取り組みを重要な経営課題と認識しています。

サステナビリティに対する取り組みは多岐にわたり、それらすべてを取締役会において直接議論および検討、監督を行うことは必ずしも効率的ではないことから、2021年に新たに策定したサステナビリティ基本方針\*のもと、サステナビリティ推進タスクフォースを発足し、サステナビリティに関する取り組みについてさらなる推進を図ることとしました。サステナビリティ推進タスクフォースは、代表取締役会長 CEOを責任者とし、サステナビリティに関する方針や各種課題の解決に向けた詳細な目標の設定、それらを実践するための体制および具体的な実行方法の立案、各種施策の運用状況のモニタリングなどを行っています。なお、サステナビリティ推進タスクフォースの活動内容については、定期的を取締役に付議・報告するとともに、必要に応じてステークホルダーの視点も取り入れながら、より客観性および実効性の高い取り組みを進めていきます。

\*2023年11月、亀田製菓グループの理念体系再構築に伴い、現基本方針に改定

### サステナビリティ推進体制



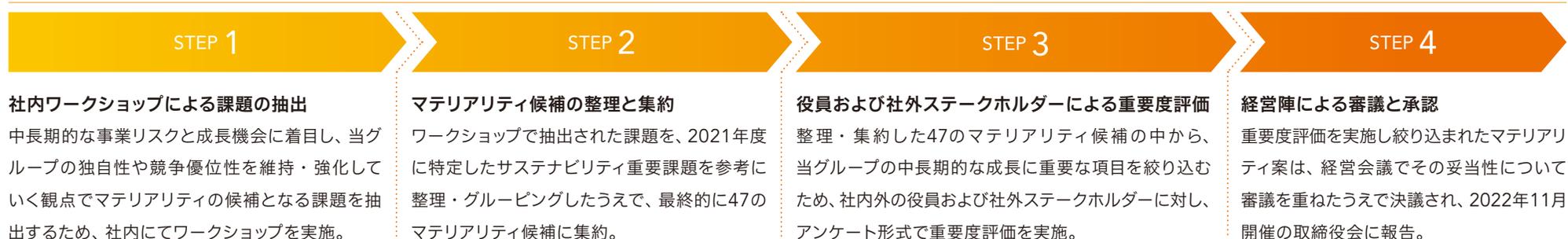
# マテリアリティ（重要課題）の特定

亀田製菓グループでは、外部環境が当グループの活動に与えるリスク面の観点から「サステナビリティ重要課題」を2021年度に特定しました。2022年度は、経営全体のマテリアリティ（重要課題）へと見直しを行い、6つのカテゴリ・19の具体的課題に取りまとめています。

2023年3月に、サステナビリティ推進タスクフォースのもと、各カテゴリごとに目標およびKPIを設定しました。

今後も、中長期的な企業価値向上を目指して、各取り組みを推進していきます。

## 特定プロセス



## マテリアリティにもとづく施策・目標(KPI)

カテゴリ	カテゴリリーダー	当グループが取り組むべき重要な社会・環境課題	課題選定理由	主担当	施策・KPI	実績			目標	
						(参考)2021年度実績	2022年度実績	2022年度取り組みの進捗状況	2026年度目標	2030年度目標
 Better For You の食を通じた 健やかな ライフスタイル への貢献	食品事業部長	安全・安心な食の提供	安全・安心な食を提供することは、食品メーカーとして最も重要な責務の一つであると考えています。	品質保証部長	第三者認証の取得推進・維持 (FSSC22000、JFS、AIBなど) ※亀田製菓グループ	亀田製菓グループ 会社 取得率 93%	亀田製菓グループ 会社 取得率 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品事業子会社のFSSC22000取得</li> <li>グループ会社への第三者認証維持支援</li> </ul>	維持	維持
		「喜び・潤い」「健康」「おいしさ」「感動」を与える食の提供	食を通じ生活に「喜び・潤い」を届けたいという想いは当グループの創業の心であり、「美味しさ」「健康」「感動」を与える食の提供は、当グループの存在意義“Better For You”につながると思います。	マーケティング戦略部長	ミライベイカ(高付加価値・新価値・健康価値)の商品ラインアップ拡充 ※亀田製菓	米菓・スナックに対する構成比 3.2%	米菓・スナックに対する構成比 3.5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ミライベイカを具現化する新価値創造チーム組成</li> <li>ミライベイカのコンセプトや商品構想などを経営会議に提案</li> </ul>	米菓・スナックに対する構成比 7%	米菓・スナックに対する構成比 10%
		お米をベースとした食文化の発展	お米を事業の起点とする当グループにとって、米菓に限らず、お米をベースとした食文化の発展に貢献することでプレゼンスの向上および企業価値の創出につながると考えています。	米菓スナック開発部長	販売商品の塩分相当量の削減 ※亀田製菓	食塩分相当量実績 17.3Kg/商品1トン	2021年度対比 4.0%削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>減塩商品の拡充</li> <li>リニューアル商品の減塩化</li> </ul>	2021年度対比 7%削減	2021年度対比 15%削減
		食にまつわる多様な価値観への対応	アレルギー・宗教・世界中の多様な食文化などへの対応により、当グループが目指す食のバリアフリー化を実現することができると考えています。	食品事業部長	食品事業の海外比率拡大	海外比率 0.8%	海外比率 1.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kerry社(本社:アイルランド)との乳酸菌に関する契約</li> <li>乳酸菌のアジア拡充への取り組み</li> <li>プラントベースフード拡充への取り組み</li> </ul>	海外比率 8%	海外比率 30%
				食品事業部長	食品事業のハラール・コーシャ対応強化	長期保存食(一部商品)のハラール認証取得	食品事業商品(一部商品)のハラール認証取得	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラントベースフード(一部商品)のハラール認証取得</li> <li>長期保存食(一部商品)のハラール認証継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸出乳酸菌のハラール・コーシャ認証取得</li> <li>プラントベースフードのハラール認証取得</li> </ul>	米粉パンのハラール認証取得

マテリアリティにもとづく施策・目標 (KPI)

カテゴリー	カテゴリーリーダー	当グループが取り組むべき重要な社会・環境課題	課題選定理由	主担当	施策・KPI	実績			目標	
						(参考)2021年度 実績	2022年度 実績	2022年度 取り組みの進捗状況	2026年度 目標	2030年度 目標
 環境に配慮したものづくり	生産本部長	事業活動による環境負荷低減	事業活動により発生する地球環境への負荷をできる限り抑制し、脱炭素・循環型社会の構築に貢献することは企業として優先的に取り組むべき重要課題と認識しています。	生産本部長 SCM部長	温室効果ガス総排出量 (Scope1・2)の削減 ※亀田製菓・アジカル	2017年度対比 3.6%削減	2017年度対比 5.8%削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>亀田工場クリーンエネルギーの導入</li> <li>各工場における省エネ活動の継続</li> <li>生産設備導入によるガス使用量削減</li> <li>生産工場集約による効率化</li> </ul>	2017年度対比 20%削減	2017年度対比 40%削減
		環境資源の保全	持続的に事業活動を行っていくためには、水などの環境資源を効率的に利用し、大気汚染を防止するなどの保全活動が必要不可欠であると考えています。	生産本部長	水使用量の削減 ※亀田製菓・国内連結子会社	2017年度対比 1.8%削減	2017年度対比 1.7%増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>増産に伴う使用量の増加 ただし、原単位では2017年度比8.4%減少</li> <li>生産工場集約による効率化</li> <li>清掃時の節水対応</li> <li>各工場における省エネ活動の継続</li> </ul>	2017年度対比 6%削減	2017年度対比 10%削減
		フードロスの削減	食を扱う企業として、自然の恵みや生産者への感謝を忘れず、サプライチェーン上における原材料および食品の廃棄を極力減らすことが事業・環境の両面から極めて重要であると認識しています。	生産本部長 米菓スナック開発部長	賞味期限延長への取り組み ※亀田製菓	—	2022年度より 賞味期限延長への 取り組み開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>重点4ブランドを優先に賞味期限延長への取り組み開始</li> </ul>	賞味期限延長 商品拡大	賞味期限延長 商品拡大
		脱プラスチック社会への適応	消費財を扱うメーカーとして、プラスチック使用量の削減は優先的に取り組むべき重要課題と認識しています。	マーケティング戦略部長 米菓スナック開発部長	プラスチック使用量の削減 ECOパッケージ化推進など ※亀田製菓・国内連結子会社	2017年度比 0.2%増加	2017年度比 3.9%増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売数量増加に伴う使用量の増加 ただし、原単位では2017年度比6.5%減少</li> <li>商品規格変更時に、包装サイズも変更し、包材のプラスチック使用量削減に取り組む</li> <li>包装工程における包材ロス削減</li> </ul>	2017年度比 15%削減	2017年度比 30%削減
 持続可能な調達活動	購買部長	調達先の人権尊重	当グループの事業活動に関わるすべての人の人権を尊重することは、必ず果たすべき社会的責任であるとと考えています。	購買部長	RSPO認証パーム油比率 ※亀田製菓・連結子会社	14.2%	13.5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>非認証パーム油使用商品の増産に伴い 2021年度比0.7ポイント減少</li> </ul>	30%	100%
		安定調達の強化・実現	地政学リスクの顕在化や気候変動などにより調達リスクが高まる中、リスクを抑制しお客様に安全・安心な商品をお届けすることがメーカーとしての使命であると認識しています。	購買部長	主要原材料の分散調達シナリオ策定 ※亀田製菓	調達先・代替品調査	調達先・代替品調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理委員会でプロジェクトを立ち上げ、代替品種調査開始</li> </ul>	調達先・代替品の確定と 生産検証	調達先・代替品の 確定・実行
		将来的な食糧不足への対応	気候変動や人口動態の変化などによる農作物の収量の変化およびプロテインライシスへの対応は、持続的に事業活動を行ううえで必要不可欠であるとと考えています。	食品事業部長	タンパク質クライシスへの対応、プラントベースフードの拡大	プラントベースフード 売上高 0.3億円	プラントベースフード 売上高 0.5億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>植物性100%のサラダチキン開発</li> <li>新設備導入</li> <li>プラントベースフード拡売</li> </ul>	プラントベース フード 売上高 10億円	プラントベース フード 売上高 20億円
 人的資本経営	総務部長	従業員の心と体の健康経営	従業員が心身ともに健康であることで、従業員一人ひとりのポテンシャルが最大限に引き出され、中長期的な当グループの企業価値向上につながると考えています。	総務部長	セルフケア・ラインケアの充実 内部通報・相談窓口設置 ※亀田製菓・一部国内連結子会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報・相談窓口設置</li> <li>安全衛生委員会による職場巡視活動</li> </ul>	継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期健康診断予約・一元管理システム導入</li> <li>内部通報・相談窓口設置によるメンタルヘルスケア体制強化</li> <li>安全衛生委員会による職場巡視活動</li> <li>長時間勤務の是正活動</li> </ul>	継続	継続

カテゴリ	カテゴリリーダー	当グループが取り組むべき重要な社会・環境課題	課題選定理由	主担当	施策・KPI	実績			目標	
						(参考)2021年度実績	2022年度実績	2022年度取り組みの進捗状況	2026年度目標	2030年度目標
 人的資本経営	総務部長	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	さまざまな価値観や考え方、多様な個性を認め合い、公正に評価することが従業員一人ひとりの能力発揮を実現し、強靱かつ競争力のある組織になると考えています。	総務部長	女性管理職・監督職比率 ※亀田製菓	女性管理職比率 13.1% 女性監督職比率 14.2%	女性管理職比率 15.6% 女性監督職比率 13.4%	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種女性交流研修5名派遣</li> <li>ロールモデル交流会3回実施</li> <li>「えるぼし(3段目)」認定</li> </ul>	女性管理職比率 20% 女性監督職比率 20%	女性管理職比率 30% 女性監督職比率 30%
		事業基盤を支える人材の育成	事業基盤を強固なものとするため、当グループとして求める人材を育成する仕組み・制度は必要不可欠であり、その整備は重要な経営課題であると認識しています。	総務部長	人材育成投資の推進 ※亀田製菓	年間 41,813円/人	2021年度比 27.8%増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別研修、専門能力向上研修、選抜研修の実施</li> <li>教育支援制度「KAMEDA ステップアッププラン」の見直し</li> <li>技術学校の継続とプログラムの見直し</li> </ul>	2021年度比 19.6%増加	2021年度比 30%増加
 亀田製菓らしいガバナンス	経営企画部長	コーポレートガバナンスの強化	企業経営のあるべき姿(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、実効的なコーポレートガバナンス体制の構築・強化が必要不可欠であると考えています。	経営企画部長	取締役会の適正な運用を通じた企業価値の向上 第三者機関による定期的な評価を継続 ※亀田製菓	第三者機関による評価	2021年度に実施した第三者評価から課題抽出と方向づけを実施 ※次回評価は2023年12月実施予定	2021年度実施の第三者機関による評価結果を受けた取り組み <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の減員</li> <li>取締役会での議論時間の十分な確保</li> <li>取締役の工場視察の定期化</li> </ul>	第三者機関による評価と課題抽出、改善活動 ローリング	第三者機関による評価と課題抽出、改善活動 ローリング
		リスクマネジメントの徹底	経営の安定化を図るため、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、優先度を決め対策を講じることが必要であると認識しています。	経営企画部長	リスクマップによる見える化と対策の実施 ※亀田製菓・連結子会社  情報セキュリティの体制強化 ※亀田製菓・連結子会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマップ更新</li> <li>リスク管理委員会4回実施</li> <li>危機管理セミナー2回実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマップ更新</li> <li>リスク管理委員会4回実施</li> <li>危機管理セミナー2回実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理委員会によるリスクマップの見直し</li> <li>原材料供給リスク対応として、リスク管理委員会主催の対応プロジェクト発足・始動</li> </ul>	継続	継続
 地域社会との調和	経営企画部長	地域雇用の拡大	新潟発の企業として、またグローバルに展開する企業として、地域とともに相互に発展することで信頼感が強まり、好循環が生まれると考えています。	海外事業部長	海外拠点の人員拡大 ※海外連結子会社	1,210名 米国：132名 アジア：1,078名	1,336名 米国：127名 アジア：1,209名	<ul style="list-style-type: none"> <li>東南アジア拠点の増産による増員</li> </ul>	2,000名	2,500名
		地域農業との連携	地域の農業関係者と緊密な連携を図ることで、同産業の発展に貢献するとともに、サプライチェーン・マネジメントや調達リスク低減につながると考えています。	食品事業部長	新潟県産米100%の米粉パン商品販売拡充	新潟県産米使用量 208トン	新潟県産米使用量 210トン	<ul style="list-style-type: none"> <li>『おこめ丸パン』の販売強化</li> <li>新商品の発売</li> </ul>	800トン	1,200トン
		「楽しい」「おいしい」「健康」食育の提案	食文化の形成や将来の購買層へのアプローチとともに、当グループへの理解が深まることで親近感が醸成されるなど、さまざまな面で当グループの企業価値向上に寄与するものと考えています。	経営企画部長	食を通じたコミュニケーションの推進 出前授業、地域の小学生の工場見学 ※亀田製菓・連結子会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>食育(出前授業実施)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>食育(出前授業実施)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ものづくり授業や食育などの出前授業実施</li> </ul>	継続	継続

## 環境

### 環境方針・マネジメント

#### ● 亀田製菓グループ環境方針

- ① お客様に「健康」「おいしさ」「感動」をお届けすることを使命とします。
- ② 企業市民として、エコ活動を通して地域社会への貢献と調和を図ります。

#### ● 環境マネジメントシステム

亀田製菓グループでは、環境方針に則り、サステナビリティ推進タスクフォースおよびEMS事務局を中心として、環境マネジメントを運営しています。また、ISO14001（環境マネジメントシステム）については、亀田製菓株式会社本社およびグローバル・ライスイノベーションセンター（設備開発部）、亀田工場（団地・元町）、水原工場、白根工場で2002年12月に取得しています。認証取得拠点において、拠点ごとに環境委員会を月次で実施するとともに、EMS事務局主催のもと、各拠点の代表者が参加するEMS会議を毎月実施し、環境に関する目標の策定および進捗の管理を行っています。

### 気候変動対応

温室効果ガスの総排出量  
(2030年度目標)



亀田製菓は、2030年度の温室効果ガスの総排出量を40%削減（2017年度比）する目標を掲げています。製造工程における排出量を抑制する取り組みを進めるとともに、モーダルシフトの推進など輸送時の排出抑制にも積極的に取り組んでいます。また、サプライチェーン全体での排出量の算定および削減のための施策の立案を行っています。

### TCFDフレームワークにもとづく開示

#### ● TCFD提言への賛同

亀田製菓グループでは、2018年度に開始した中期経営計画から、サステナビリティ対応の強化を掲げ、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいます。

農産物を主原料とする当社にとって、サプライチェーンに重大な影響を与える可能性のある気候変動への適切な対応は、優先度の高い重要課題であると考え、2021年11月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明するとともに、賛同企業や金融機関が議論する場である「TCFDコンソーシアム」に加入しています。



TCFD提言への取り組み

<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS01309/b528593e/cf78/4c9a/a891/8a7cfde32e7d/20220615172940462s.pdf>

#### ● ガバナンス

気候変動を含む、サステナビリティに対する取り組みについては、代表取締役会長CEOを責任者とするサステナビリティ推進タスクフォースにおいて、サステナビリティに関する方針や各種課題の解決に向けた詳細な目標の設定、それらを実践するための体制および具体的な実行方法の立案、各種施策の運用状況のモニタリングなどを行っています。

なお、サステナビリティ推進タスクフォースの活動内容については、定期的に取り締役に付議・報告することで、その重要課題への対応状況を取り締役会が監督しています。

2022年度は、以下の内容を当社取締役会および経営会議に報告しています。

##### ① 2022年11月 取締役会

- 気候変動課題を含むサステナビリティに対する取り組みについて報告
- ・ 温室効果ガスやプラスチック、廃棄物の削減などを含むESG課題への主な取り組みと目標値に対する2021年度の実績値
  - ・ 特定した当グループのマテリアリティと、その取り組むべき課題
  - ・ 今後のサステナビリティ推進計画

##### ② 2023年3月 経営会議

- サステナビリティ推進タスクフォースの体制整備とマテリアリティの主な施策・KPIについての審議・報告
- ・ 特定したマテリアリティの6つのカテゴリー・19の具体的課題について、各カテゴリーリーダーと具体的課題に対応する主担当を決定し、サステナビリティ推進体制を整備
  - ・ 主担当が定めたマテリアリティの施策・KPI  
KPIは、新中期経営計画と合わせ、2026年度（中間）と2030年度（最終）を設定
  - ・ サステナビリティ推進タスクフォース事務局およびカテゴリーリーダーによるマテリアリティ進捗報告の定期化

## ● 戦略 (シナリオ分析)

当グループにおける商品およびサービスの調達・生産・供給までのバリューチェーン全体を対象として、4°Cシナリオと2°Cシナリオの2つの将来世界観を整理し、2030年時点における当グループへの気候変動による影響を考察するとともに、それぞれの世界観におけるリスクと機会を特定しています。

## ● リスク管理

気候変動に関連するリスクの管理については、全社的なリスク管理体制に統合し、当社のリスク管理委員会が中心となって行っています。

同委員会は、原則として四半期に1回以上開催し、審議内容や検討状況を取締役に報告することで、リスク管理全般の統制管理を行っています。

気候変動関連を含む原材料調達リスクについては、リスク管理委員会で作成している「リスクマップ」でも高リスクとしており、2023年5月の経営会議では、原料の一部農産物の不作による調達リスクと代替品などの対応を検討しました。

## 各シナリオにおける当グループへの影響と主要インパクト

分類	リスク項目	事業への影響	影響度	
			4°C	2°C
移行 リスク	炭素価格の導入	炭素税や排出権取引の導入に伴い、操業コストや原材料コストが増加する。	小	大
	電力価格の上昇	再生可能エネルギー発電への移行に伴い、電力コストが増加する。	小	中
	包材コストの上昇	石油由来のプラスチック製包材コストが、化石燃料価格の増加やプラスチック使用規制の施行により上昇する。	中	中
	お客様の嗜好変化	お客様のエシカル消費をはじめとして消費者意識が高まり、従来品の需要に影響を及ぼす。	中	大
物理 リスク	異常気象の激甚化	台風や豪雨による直接的な被害や物流網の寸断により、損失や対応コストが発生する。	大	大
	気温上昇/気象パターンの変化	お米やピーナッツといった当グループの主要な原材料の品質低下などをはじめとして、仕入れ量や仕入れコストに影響が生じる。	大	中

## 具体的な取り組み

### CO<sub>2</sub>排出量・エネルギー使用量の削減

新潟県内の4工場すべてにおいて、基幹設備のA重油・LPガスから都市ガスへのエネルギー転換を実施したことに加え、東北電力株式会社が提供する、水力発電所で100%発電されたCO<sub>2</sub>フリーの再生可能エネルギー電気「よりそう、再エネ電気」を、2022年8月より亀田工場に導入しました。また、水原工場も2023年8月より再生可能エネルギーの導入を開始しています。

今後も、熱効率の高い焼成設備への更新や排熱の再利用など、米菓製造工程におけるエネルギー使用量の削減に向けて取り組みを進めていきます。



よりそう、再エネ電気 契約証明書



亀田工場は新潟県環境保全連合会より「令和4年度 環境保全優良事業所」として表彰を受けました

### モーダルシフトの推進

当社は、トラック輸送からCO<sub>2</sub>排出量の少ない鉄道貨物輸送への切り替えを推進し、「エコレールマーク」取り組み企業として認定されており、2022年度のモーダルシフト化率は30.0%となっています。

また、連結子会社の新潟輸送株式会社も「エコレールマーク」協賛企業として認定されています。

### エコレールマーク認定商品 2品

亀田の柿の種 パッケージ裏面にエコレールマークを表示



ハッピーターン パッケージ裏面にエコレールマークを表示



## 循環型社会構築への取り組み

当グループが持続的に事業活動を行っていくためには、限られた資源を有効活用し、環境への負荷を低減する循環型社会の実現が必要不可欠であると考えています。事業活動によって発生する廃棄物量を抑制するとともに、資源の効率的な使用に取り組むことで、循環型社会の実現に貢献していきます。

プラスチック使用量  
(2030年度目標)



### 酒米の使用について

日本酒の原料となる酒米を精米する際に発生する米粉を『亀田の柿の種』の原料として活用するなど、自然の恵みであるお米を無駄なく使用しています。

### プラスチック使用量の削減

海洋プラスチックごみの増加や、プラスチック焼却時に発生する温室効果ガスの環境に与える影響など、ワンウェイプラスチックに対する課題意識は世界的に高まっています。

当グループにおいても、プラスチック使用量の削減は消費財を扱うメーカーとして、優先的に取り組むべき重要課題と認識しており、2030年度までに全商品のECOパッケージ化などにより、当社および国内連結子会社のプラスチック使用量を30%削減（2017年度比）することを目標に掲げています。2022年度は、販売数量増加に伴い使用量が増加したため、2017年度比で3.9%増加していますが、原単位では2017年度比6.5%減少しています。2022年度からは

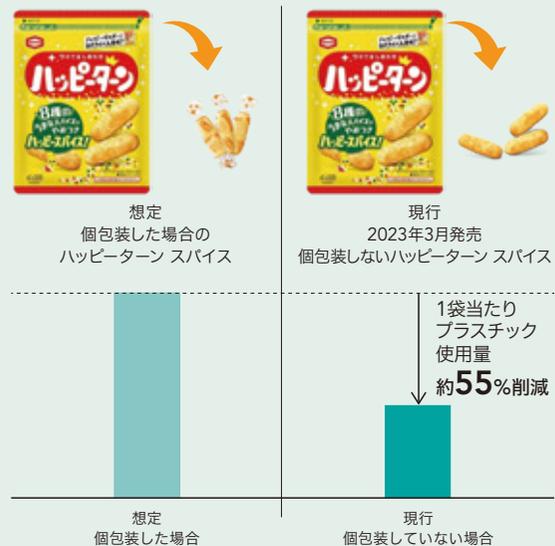
ECOパッケージ化がおおむね進んだことにより、重点4ブランドなどの包装サイズ変更や、個包装に頼らない商品開発により、プラスチック使用量の削減に取り組んでいます。

## 具体的な取り組み

プラスチック使用量を削減するための取り組みの一つとして、個包装に頼らない商品開発を進めています。

2023年3月に発売した「73g ハッピーターン スパイス」は、個包装されず、そのまま入っています。個包装した場合としない場合とでは、プラスチック使用量が約55%削減される計算になります。

### ● 取り組み例



### 食品廃棄物・最終廃棄物について

当社では、製造工程で発生するフードロスを削減する取り組みを進めるとともに、発生した米菓くずを家畜や魚の飼料としてリサイクルするエコフィード活動や、フードバンクへの商品の寄贈を行っています。また、国内外の連結子会社においても、米菓くずを家畜飼料や孤児院で飼育している鳥の餌として提供し、フードロスの削減に積極的に取り組んでいます。また、廃棄する包材（プラスチック）の再利用も検討を進めています。

### 水使用量について

水は、当グループの主要原材料である米の生育に必要な不可欠な資源であり、商品の製造においても非常に重要な役割を果たしています。事業活動を行っていくうえで、気候変動など水資源に与える影響を適切に把握し、効率的な利用を考慮すべき重要課題であると考えています。

当社および国内連結子会社の水使用量については、2022年度は増産に伴い2017年度比1.7%増加していますが、原単位では2017年度比8.4%減少しています。主に生産工場の集約や、SKU<sup>※</sup>削減による清掃を伴う製造ライン切り替えの減少、清掃時の節水活動などに取り組み、効率的な利用を進めています。

※SKU (Stock Keeping Unit) : 在庫管理を行う際の最小識別単位

# 社会

## 人的資本経営

### 人的資本経営の重要課題

亀田製菓グループは、「人、自然、社会を思いやる気持ちを大切に、最高のアイデアと技術で、挑戦や価値創造を楽しめる人材集団」を目指します。

目指す集団形成に向けて「事業基盤を支える人材の育成」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」「従業員の心と

体の健康経営」の3つを重要課題と認識しています。各施策、KPIの設定、PDCAの実行などにより、人的資本の価値を高め、新ビジョン「Rice Innovation Company」を実現し、企業価値向上につなげていきます。

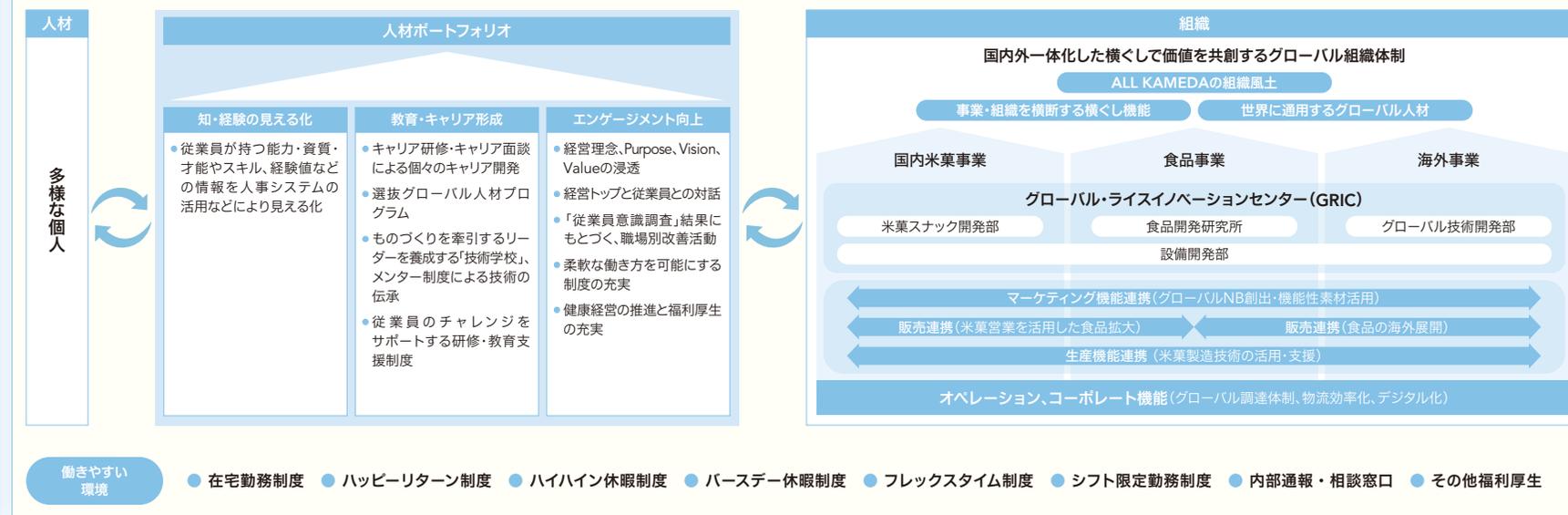
### 人的資本経営の重要課題

事業基盤を支える人材の育成

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

従業員の心と体の健康経営

### 人材戦略



亀田製菓グループ  
人材

人、自然、社会を思いやる気持ちを大切に、最高のアイデアと技術で、挑戦や価値創造を楽しめる人材集団

## Rice Innovation Companyの実現

製菓業から米業へ。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。

## 事業基盤を支える人材の育成

### 人材育成投資

#### 人事基本方針

従業員全員の活躍実感、成長実感を高める

当社では、人事基本方針に従い、従業員の成長に合わせた「階層別研修」で人間力やマネジメント力を育成し、ものづくりを牽引するリーダーの養成など実践と研修を通し専門能力を磨く「専門能力向上研修」、若手リーダーの育成などを目的とした「選抜研修」では、視座の高さや実行力などを磨きます。さらに、チャレンジする姿勢や自主的な学びを支援する「教育支援制度」、自分のなりたい姿に向けた「キャリア形成」支援制度と、大きく5つの教育制度を整えています。

#### 数値実績

1人当たりの年間教育投資 (2022年度)

**27.8%増加**  
(2021年度比)

#### ● 教育制度

##### 1. 階層別研修

入社前は社会人の基本を身につけるため、eラーニングに取り組みます。入社後はビジネスマナー、会社の役割、仕事の進め方、生産現場研修など働く基本を学びます。配属後は先輩社員が「ブラザー・シスター制度」により指導を行い、入社2～3年目には、自身を振り返り今後必要となる能力の開発支援を行います。以降は階層に応じた研修を実施し、皆から信頼されるマネジメント力や人間力を育成しています。

##### 2. 専門能力向上研修

業務を通したOJT、外部講師や外部研修を通した専門能力向上を行い、課題解決に向けた実行力を高めます。また、ものづくりを牽引するリーダーの養成を目的として、技術学校を開校しました。米菓づくりや製造に関する幅広い理論や実践的なスキル習得に向け、座学や現場・実験室で学習を行っています。

##### 3. 選抜研修

経営に必要な幅広い知識と、課題解決方法を学ぶ「KAMEDAチャレンジプログラム」を実施し、将来の経営幹部として求められる、視座の高さ、実行力、人間力を磨きます。また、より高度な知識・課題解決手法・チームビルディング力を高めるため、社外研修を積極的に活用することで、社外交流や異業種交流によって刺激を受ける機会をつくり、成長を支援しています。

##### 4. 学びの支援 (教育支援制度)

自らが学び成長したいと思う気持ちや機会を支援する「KAMEDA ステップ アッププラン」を整え、資格取得支援、TOEIC・日経TEST受験奨励、通信教育補助、図書購入補助、語学講座支援など従業員の自己実現をバックアップしています。

##### 5. キャリア形成

自らキャリアを考え、今後のビジョンを描くための研修、他部門を知り自身のキャリアにつなげる社内インターンシップを実施しています。社内公募制度、海外短期間派遣（海外トレーニー）制度も整え、研修にとどまらない実践的なキャリア形成を支援しています。

### 人権尊重

事業活動に関わるすべての人の人権を尊重することは、企業として必ず果たすべき社会的責任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、当社では「亀田製菓（株）行動規範・細則」を定めています。これらが示す人権に対する考え方について、従業員への浸透を図っています。

なお、サプライチェーン・マネジメントにおいても、「調達方針」および「調達方針を実現するための行動規範」を定め、人権に対する考え方の浸透に取り組んでいます。（詳細はP.40）

#### 亀田製菓グループ行動規範

4. 人権を尊重し、差別やセクシュアルハラスメント・パワーハラスメントは行いません。

#### 亀田製菓（株）行動規範・細則

4. 人権の尊重、差別と嫌がらせの禁止について

##### 4-1 基本的人権の尊重

基本的な人権を尊重し、性別、年齢、国籍、人種、民族、思想、信条、宗教、学歴、身体・知的機能のハンディキャップなどの理由によって人を差別しません。

##### 4-2 ハラスメントの禁止

相手の人格を尊重し、相手に対する言葉や態度が不快感や恐怖感などを与えないように注意をはらい、セクハラ行為、パワハラ行為を行いません。

##### 4-3 プライバシーの保護

職場や業務を通して知り得た、他の社員の個人的情報を本人の同意無しに社内外に開示しません。

##### 4-4 健全な労使関係

労働者の権利を尊重し、健全な労働関係の維持に努めます。

##### 4-5 職場風紀の確保

職場の健全な風紀、環境、秩序を乱すような公序良俗に反する行為を行いません。

## ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

新ビジョン「Rice Innovation Company」を実現するため、多様な人材が能力を発揮できる環境整備を進めています。

常務取締役  
グループ会社・ダイバーシティ担当  
古泉 直子



### 各施策の状況 (亀田製菓単体)

指標	2021年度 実績	2022年度 実績	2026年度 目標	2030年度 目標
女性管理職比率	13.1%	15.6%	20%	30%
女性監督職比率	14.2%	13.4%	20%	30%
男性育児休業 取得率	39.3%	51.7%	60%	80%
男女間賃金格差	67.0%	68.1%	75%	80%
シニア雇用率*	98.1%	96.2%	100%*	100%*
障がい者雇用率	2.3%	2.4%	2.7%	3.0%

※シニア雇用率の目標値は「定年後希望者再雇用率」100%としています。

### ● 女性活躍推進の取り組み

目指す姿を実現するためには、特に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ると考え、当社では管理職および監督職における女性任用比率向上を目指しています。

また、女性の活躍推進に関する取り組み状況が優秀な企業として、2023年3月、当社は「えるぼし認定」の3つ星(3段階目)を取得しました。さらに、子育てサポート企業として「くるみん」認定を受けています。



女性経営者を招いたロールモデル交流会の様子



### 数値実績

女性管理職比率 (2022年度)

15.6%

女性監督職比率 (2022年度)

13.4%

### ● 外国籍従業員の活躍推進の取り組み

当社では、海外事業展開およびダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの取り組みへのスピードを速める目的で、外国籍従業員数を2015年の6名から2022年度末には18名に増員し、人材の確保を進めています。また、グローバル企業として、現地従業員とのコミュニケーションを積極的に実施しています。

## 具体的な取り組み

### Kameda Global Joint Meeting

海外に展開しているグループ会社との一体感をさらに高めることを主な目的として、当社では、海外拠点とのリモートミーティング「Kameda Global Joint Meeting」を定期的開催しています。



Kameda Global Joint Meetingの様子

### 外国人技能実習生

2022年6月、当社水原工場にベトナムから12名の第1期外国人技能実習生が着任し、製造ラインでの実習を行いました。

なお、2023年7月には、ベトナムから17名の第2期外国人技能実習生が着任しています。



水原工場で説明を受ける外国人技能実習生

### ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) 講演会

2023年2月、ロールモデル交流会の一環として、当社社内役員・執行役員・管理職を対象に、社外取締役のクラグストン氏によるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) に関する講演会を開催しました。



社外取締役のクラグストン氏によるDE&I講演会の開催の様子

● 障がい者雇用、シニア雇用

障がいのある方や60歳以上のシニア人材の力を企業成長の活  
力にすべく、適した人材配置を行っています。

数値実績

障がい者雇用率 (2022年度)

2.4%

シニア雇用率 (2022年度)

96.2%

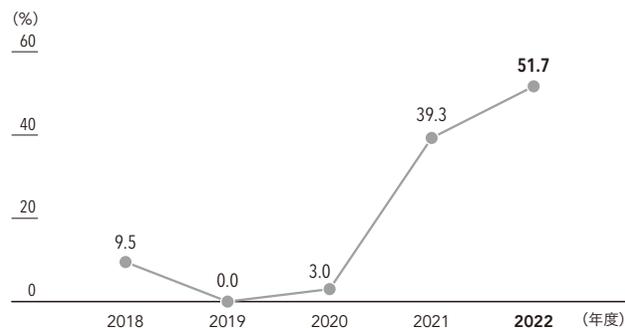
定年後希望者再雇用率

100%

● 働き方改革／仕事と生活の両立支援

従業員がやりがいや充実感を感じながら働き、健康で豊かな生  
活が送れるよう、仕事と生活の双方の調和を実現できる環境づく  
りを目指し、取り組みを行っています。

男性育児休業取得率



具体的な取り組み

1. ハッピーリターン制度 (退職者復職登録制度)

結婚・妊娠・出産・育児・介護・看護・私傷病・配偶  
者の転勤などにより退職した従業員に対し、復職する機会  
を設けることにより、多様な働き方を支援する制度です。

2. ハイハイン休暇制度

配偶者が出産した従業員に対し、年次有給休暇のほかに  
育児のための特別休暇を3日間付与する制度です。子ども  
の世話や配偶者の退院、検診の付き添いなどに利用するこ  
とができます。

3. シフト限定勤務制度

育児・介護・私傷病などにより、三交替勤務ができない  
従業員に対し、勤務シフトを固定した働き方を選択できる  
制度です。育児の場合は、小学校3年生終了時まで利用す  
ることができます。

4. 育児休業取得の促進

2030年までに、男性育児休業80%、  
女性全員が育児休業を取得できる環境を  
整え、笑顔があふれる職場にすることを  
目指し、育児休業取得促進のための啓発  
ポスターを作成・掲示しました。



従業員の心と体の健康経営

● 自分らしさを活かせる風土づくりを目指して

亀田製菓グループで働くすべての従業員が自分らしく働き、自分  
の考えを遠慮せず伝えられる組織風土をつくり上げることが、亀田  
製菓らしい人材戦略を推進するためには不可欠です。自分らしさを  
大切にすることは、一人ひとりのパフォーマンスを最大限に発揮す  
ることにつながり、かつ、時代の変化にも対応できると考えます。  
事業基盤を支えるのは人材です。一人ひとりの個性や志向を理解し、  
それぞれのキャリアプランを実現していくことで、強靱かつ競争力のある組織となり、結果として亀田製菓グループの持続的成長につな  
がります。

2022年6月から、当社は新経営体制がスタートしています。これを受  
けて、亀田製菓の全従業員および国内外の連結子会社の役員・  
従業員との対話の会「トップキャラバン2022」を実施、さらに、動画  
によるトップメッセージも配信し、亀田製菓グループで働くすべての  
従業員の意識を変える取り組みを行いました。さらに、2023年8月、  
新中期経営計画の発表に伴い、CEO、COOをはじめ社内取締役や  
執行役員が当社および国内外の連結子会社を分担して回り、全従業  
員との直接対話による新中期経営計画の浸透に取り組んでいます。

また、当社では「従業員意識調査」を実施し、その結果を踏まえ、  
従業員の働きがい・やりがいを醸成し、エンゲージメント向上を図  
るためのプロジェクトを立ち上げました。従来は3年に1回の頻度で  
実施していた「従業員意識調査」を毎年実施し、PDCAを回して、  
組織活力を高める活動を継続的な仕組みに変え、エンゲージメント  
向上に取り組んでいます。



新中期経営計画全社発表会の様子

## 具体的な取り組み

### 1. KAMEDA表彰フェスティバル（年1回開催する表彰式）

「報奨規程」にもとづき、従業員の社会貢献、組織貢献活動を促進・報奨し、従業員満足度とお客様満足度の向上を図ることを目的に毎年1回、「KAMEDA表彰フェスティバル」を開催しています。



### 2. 亀田製菓（新潟本社）構内および外周のボランティア清掃の実施

安全で快適な職場づくりを行うために、新潟本社では定期的に就業前にボランティア清掃を実施しています。

多くの従業員が朝早くから参加し、挨拶を交わしながら、構内および外周を清掃し、快適な職場づくりに努めています。



### 3. 亀田製菓を元気にする会（元気プロジェクト）の活動

2017年度に発足した「亀田製菓を元気にする会（元気プロジェクト）」は、公募制により生まれた、若手社員中心の全社横断プロジェクトです。

亀田製菓の未来とあるべき姿を実現するための「学びの場」であり、組織・役職といった垣根を越えたチームワークにより、食育活動や商品開発などに取り組んでいます。



「亀田製菓を元気にする会」による食育活動(2022年度)

### 4. 社員食堂による「スマートミールランチ」の実施

当社の新潟本社社員食堂では、従業員の健康づくりの一環として、栄養バランスのとれた「スマートミールランチ<sup>※</sup>」の提供を毎日実施しています。



<sup>※</sup>スマートミールランチは、厚生労働省の「生活習慣病予防その他の健康増進を目的として提供する食事の目安」を基本とした基準に適合しているメニューです。

### 5. パースデー休暇制度

当社では、ワークライフバランスのとれた働きやすい職場環境の整備を目的に、「パースデー休暇」制度を導入しています。誕生月に1日、特別休暇を取得できる制度です。

2022年度のパースデー休暇取得率は74.8%でした。

### 6. 福利厚生に関するガイドブックの配付

当社では、仕事と生活を両立するための支援制度をまとめたガイドブック「亀田製菓 ライフサポートガイドブック」を作成し、従業員に配付しています。入社から退職までに利用できる制度および福利厚生の一部をわかりやすくまとめています。



### 7. 「さん」付け運動の実施

当社では、2015年4月より、お客様満足度の向上と目標達成に取り組むため、本音で話し合える職場環境づくりを目的に、上司・部下関係なくフラットに「さん」で呼び合う「さん」付け運動を実施しています。

健全で良好なコミュニケーションの一環として、浸透しています。

## 労働安全衛生の取り組み

### ● 労働安全衛生への取り組み

従業員が安全・安心に働くことができる職場環境を確保すること

は、企業が必ず果たすべき責任であると認識しています。

各事業所ごとに安全衛生委員会を設置し、「安全」「衛生」「交通安全」の3つに重点を置くことにより、安全衛生管理計画の徹底を図っています。

### 強度率<sup>※</sup>

年度	強度率
2018	0.07
2019	0.01
2020	0.04
2021	0.00
2022	0.07

<sup>※</sup>亀田製菓株式会社単体

## 品質／製品安全

亀田製菓グループは、原材料の調達から消費に至るまでのすべての段階において安全性を担保し、お客様に安全・安心な商品をお届けすることが食品企業としての使命であると考え、品質方針および製品安全方針を制定しています。いつも変わらぬおいしさをお届けできるよう品質保証の仕組みづくりを行うとともに、さらなる品質・安全性の向上に取り組んでいます。

### ● 品質方針／製品安全方針

- ① 私たちはお客様の立場で、原材料の調達から消費に至るまでのフードチェーンを対象に、法令・規制要求事項を満たした商品を提供します。
- ② 私たちはお客様に安全・安心な商品をお届けするために、FSSC22000などの国際規格にもとづいた品質管理体制を運用することにより、品質保証の仕組みづくりを推進します。
- ③ 私たちはお客様に安全で安心していただける商品を提供できるように、グループ各社の品質保証部門と連携し、品質の向上に取り組めます。
- ④ 私たちはお客様に商品の安全性をお伝えすること、お申し出情報をもとに改善を積み重ねることで、お客様満足度の向上につなげます。

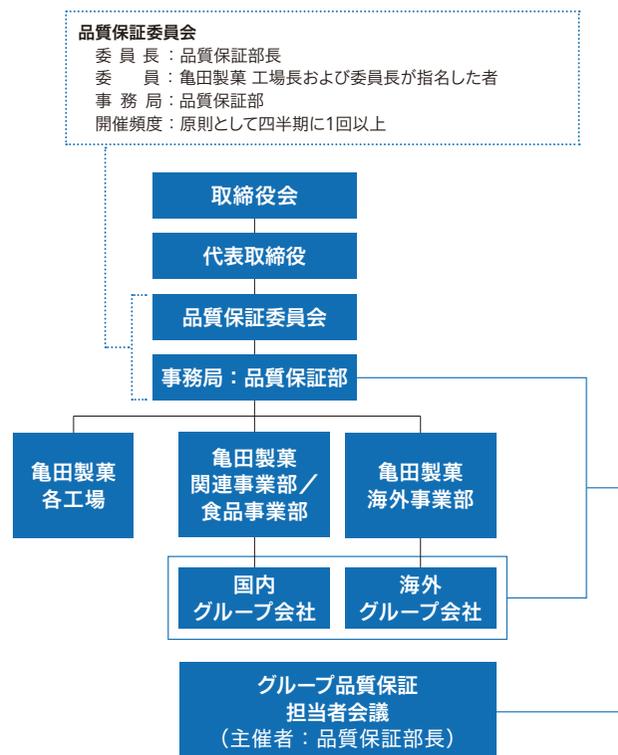
### ● 品質保証体制／トレーサビリティを確保するための取り組み

農産物であれば産地や農薬・抗生物質などの使用記録、加工品であれば原材料や添加物、製造工程での混入物などに関する情報が明示された「原材料規格保証書」を使用するすべての仕入商品・原材料に対して取得しています。これに加え、自社および外部でも独自の検査・分析を実施しており、原材料のお米については、「米トレーサビリティ法」にもとづき、対象となる商品については商品裏面にお米の原産地を記載しています。

亀田製菓グループでは、「亀田製菓グループ品質保証管理規程」にもとづき、品質保証委員会を中心に品質保証体制の強化を推進しており、同委員会を原則として四半期に1回以上開催し、品質保証上の基本政策の審議や、品質安全確保のうえでの課題提起および改善対応の効果検証などを行っています。なお、2022年度は同委員会を4回開催しました。さらに、グループ会社においても、品質保証体制の強化を目的にグループ品質保証担当者会議を開催し、各社の課題の把握とその対応策の検討を行っています。

また、食品安全管理体制構築のための取り組みとして、グループ内の各工場において、FSSC22000などの国際規格の認証取得・維持を推進しています。

### 品質保証体制



## サプライチェーン・マネジメント

亀田製菓グループは、お客様に安全・安心な商品をお届けするため、調達方針および調達方針を実現するための行動規範を制定するとともに、調達方針の浸透によりお取引先様と協働することで、サプライチェーン全体での取り組みを進めています。

### ● 調達方針

“Better For You”「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」企業として、お取引先様と相互に信頼関係を構築し、安全・安心な商品をお届けするとともに、環境や社会に配慮した原材料・サービスなどの調達を行います。

### ● 調達方針を実現するための行動規範

- ① お客様に「美味しさ」「健康」「感動」をお届けするため、安全で安心な高品質の原材料を安定的かつ継続的に調達します。
- ② 地球環境の保護のために、環境に配慮した素材の利用や、省エネルギー、温室効果ガスの排出量削減に積極的に取り組みます。
- ③ 法令・規則・ルールなどを遵守し、社会良識に従った公正な調達活動を行います。
- ④ 人権や多様性を尊重し、労働環境や安全衛生の向上に配慮した調達活動を推進します。
- ⑤ お取引先様に公正・公平・透明な参入機会を提供するとともに、契約にもとづく誠実な取引を通じて、相互の繁栄・存続を図りながら長期的な信頼関係を構築します。
- ⑥ お取引先様とともに、地域社会との共生と調和を図り、持続可能な社会の実現に貢献します。
- ⑦ お取引先様へのCSR調査や監査の実施を通じて、持続可能性の確保に向けた取り組み状況を確認するとともに、持続可能な社会の実現に向けて、相互に社会的責任を果たすよう努力します。

### ● 持続可能な調達に向けた取り組み

#### RSPO認証パーム油の使用

亀田製菓および連結子会社は、2019年3月に「RSPO」（持続可能なパーム油のための円卓会議）に加盟しました。2020年度から亀田製菓株式会社、尾西食品株式会社、Mary's Gone Crackers社において認証パーム油を使用しており、2022年度の認証パーム油の使用比率は13.5%となっています。

#### FSC認証段ボールの使用

商品の梱包に使用する段ボールについて、亀田製菓の全商品でFSC認証を取得した段ボールを使用しています。グループ会社においても、順次切り替えを行ってまいります。

#### ピーナッツの調達

ピーナッツの調達については、2019年に中国・威海に開発センターを設立し、出荷前検査を徹底することで、品質コントロール体制を確立しています。また、2カ月ごとに児童労働や低賃金労働がないか直接生産者に確認を行い、問題がないことを確認しています。

## 地域社会との調和

### ● 社会との共生に向けた取り組み

事業を活かした活動や、地方自治体および地域団体との協働により地域を活性化することが経営環境の向上につながるとの考えのもと、食育をはじめとした社会との共生に向けた取り組みを行っています。

### ● 地域雇用の拡大

海外拠点の人員拡大に取り組んでいます。特に、タイのSingha Kameda (Thailand) 社とベトナムのTHIEN HA KAMEDA社においては、増産傾向により増員を進めています。

### ● 地域農業との連携

新潟県胎内市にある株式会社タイナイでは、新潟県産米100%使用の米粉パンの販売拡大に取り組んでいます。

また、福井県鯖江市にある株式会社マイセンでは、福井県産米を販売しています。

### ● 食育の取り組み

亀田工場・水原工場・白根工場において、近隣の小学生を対象に工場見学を実施するとともに、小学校・中学校への出前授業を行っています。

また、幼稚園・保育園を訪問し、クイズなどを通じてお米や米菓の魅力を伝える活動を行っています。

### ● SDGs達成への取り組み

当社は、SDGsにもとづく企業活動や地域づくりを推進する、一般社団法人地域創生プラットフォームSDGsにいがたに参画しています。また、株式会社マイセンおよび株式会社マイセンファインフードにおいても、「マイセンのSDGs」を策定し、福井県主催の「ふくいSDGsパートナー」および鯖江市主催の「さばえSDGsグローバルクラブ」に登録されています。



## 「Better For Youの食を通じた 健やかなライフスタイルへの貢献」 の取り組み

### 「JSH減塩推進10年アワード」受賞

2022年6月に北海道札幌市で開催された、特定非営利活動法人日本高血圧学会 (JSH) 主催の第10回臨床高血圧フォーラムにおいて、『減塩亀田の柿の種』の貢献が評価され、「JSH減塩推進10年アワード」を受賞しました。



### 「ウェルネスフードアワード2022」受賞

「ウェルネスフードアワード2022」の「サステナブル&フードテック部門」において、株式会社マイセンファインフードの『大豆と玄米のベジミンチ』と『大豆と玄米のベジフィレ』が銅賞を受賞しました。



受賞商品展示

### 植物性原料100%<sup>\*1</sup>のサラダチキン 『植物生まれのグリーンチキン』発売

株式会社マイセンファインフードでは、2023年10月に日本初<sup>\*2</sup>の植物性原料100%のサラダチキンを発売しました。



植物生まれのグリーンチキン  
(ベッパー/ハーブ)

<sup>\*1</sup> 食塩、添加物を除く

<sup>\*2</sup> 自社調べ (2023年9月時点)

# ガバナンス

## 役員一覧 (2023年11月30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 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



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 同在大阪カナダ大使館公使(経済・商務)  
2004年 8月 同在大阪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  
マッケンジー  
クラグストン



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  
金井 孝行



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



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



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)  
株式会社中島重商店取締役  
2017年 2月 株式会社中島重商店取締役会長(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



1968年 4月 株式会社日本長期信用銀行(現 株式会社 SBI  
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ェアマン  
2023年 6月 当社取締役(現任)

取締役  
田中 通泰



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



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



常勤監査役  
近藤 三千哉

2006年 6月 株式会社新銀行東京  
(現 株式会社きらぼし銀行)  
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 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  
青木 和義

1979年 4月 花王石鹸株式会社(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  
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)

## スキル・マトリックス<sup>\*1</sup>

	出席状況(2022年度)		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%		○	○	○		○				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
高木 政紀	100%		○		○	○	○				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
小林 章	100%						○	○	○		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
古泉 直子	100%				○		○			○	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
取 締 役 田中 通泰	100%		○	○				○			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
マッケンジー クラグストン	100%	社外		○	○					○	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
三宅 峰三郎	100%	社外	○		○	○					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
伊藤 好生	100%	社外		○			○			○	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
金井 孝行	100%	社外	○	○				○				
井植 敏雅	100%	社外	○	○			○					
尚山 勝男	100%	社外	○		○	○						
監 査 役 近藤 三千哉	100%	100%		○				○	○			
佐々木 淳	100%	100%				○		○	○			
青木 和義	100%	100%		○				○		○		
伊藤 彰浩	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)

## 執行役員

専務執行役員 | 真山 靖宏  
(営業本部長)

執行役員 | 古泉 明男  
(生産本部長)

常務執行役員 | 鳥越 敬  
(管理本部 経営企画部長)

執行役員 | 堀田 弘幸  
(SCM部長)

常務執行役員 | 金子 浩之  
(管理本部 総務部長)

執行役員 | 真田 盛治  
(管理本部 システム開発部長)

執行役員

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)

堀部 宏幸  
(海外事業部長)

執行役員

執行役員

高橋 肇  
(食品開発研究所長)

三宅 隆介  
(マーケティング戦略部長)

## 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/)

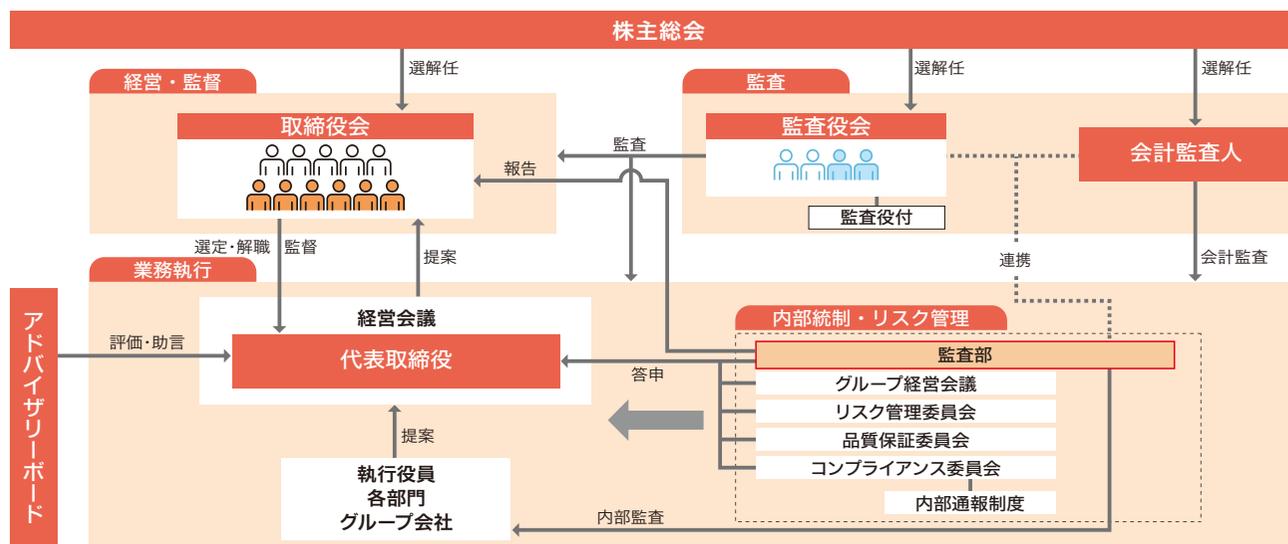
当社は、グローバル化などに伴うリスクの高まりに対し健全に牽制する経営体制の構築および社外取締役による高度なモニタリングモデルの実現を図るため、自主判断により、取締役会について取締役の過半数を独立性の高い社外取締役で構成するとともに、経営監督と執行機能の役割分担を明確にし、業務執行の迅速化を図るために、執行役員制度を導入しています。さらに、監査役会設置会社として、監査役機能を有効に活用しながら経営に対する監査・監視機能の強化を図っています。

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。

### 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	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)		57%
2016年	社外取締役の増員		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



社内取締役 社外取締役 社内監査役 社外監査役

## 主要会議体の概要

(2023年11月30日現在)

	人数構成	独立性	開催状況	2022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5名 社外取締役6名	55%	原則 毎月1回	<b>① 国内米菓事業成長戦略の検討</b> ・同業他社事故による米菓市場維持対応策および収益体制強化検討 ・アライアンス戦略および進捗 <b>② 海外事業成長戦略の検討</b> ・Mary's Gone Crackers社の収益改善策検討および進捗 ・東南アジア子会社の成長戦略の検討 <b>③ 食品事業拡大戦略の検討</b> ・プラントベースフードの工場投資進捗 ・米粉パンの拡大戦略と工場投資 <b>④ サステナビリティのモニタリング (マテリアリティへの対応)</b> ・取締役会の実効性評価報告 (2021年度実施分) ・従業員意識調査結果と課題報告 ・TCFDへの対応報告 ・リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、品質保証委員会報告
監査役会	議長：常勤監査役 近藤 三千哉 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5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
アドバイザリー ボード	代表取締役2名 社外有識者4名	—	年3回	中期ビジョン、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などを行う場ですが、2021年度から休止しています

※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で開催し、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。

### 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に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 대해서는、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 대해서는、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。

## ▶ 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、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。

### 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1回、第三者機関による定期的な評価を実施する予定です。なお、2022年度より評価時期を変更したため2023年12月に実施する予定です。

評価方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三者機関による当社取締役会の資料閲覧、傍聴</li> <li>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・手続きの確認</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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取りまとめ・分析</li> </ul>
調査項目およびその内容等	<ol style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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)</li> <li>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)</li> <li>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)</li> <li>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)</li> <li>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)</li> </ol>
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性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が検討すべき対応策として認識されています。</p>
評価結果を受けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の減員(2022年6月定時総会にて13名から11名へ2名減員)</li> <li>議論時間の十分な確保(毎月開催される取締役会の議案数を減らし、議論時間を増加)</li> <li>取締役の工場視察の定期化(取締役会を工場にて実施)</li> </ul>

## ▶ 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、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、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

### 役員報酬等の総額（2022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)	208	158	50	—	7
監査役 (社外監査役を 除く)	33	33	—	—	2
社外役員	99	99	—	—	12

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。また、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（2023年3月31日時点）

連結純資産合計(a)	67,996百万円
連結貸借対照表計上額の合計(b)	2,113百万円
比率(b÷a)	3.1%

## 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、2022年度は同委員会を6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/](http://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

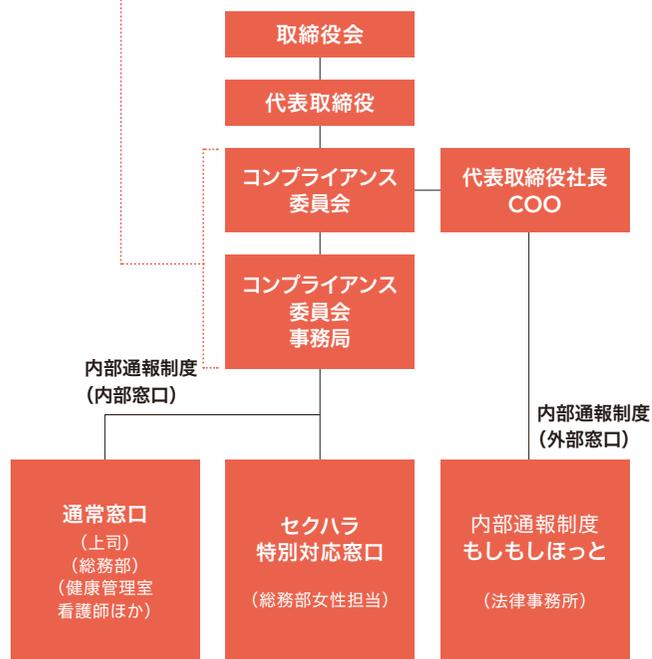
- ① お客様を大切にする
- ② 自然を大切にする
- ③ ルールを守る
- ④ 公私の区別をつける
- ⑤ 嘘をつかない、隠さない
- ⑥ 公正な取引関係と公正な人間関係を築く
- ⑦ 不正はしない、させない、見逃さない

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/](http://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、または導入を進めています。

### 外部窓口「もしもしほっと」への相談件数

年度	相談件数
2018	4件
2019	1件
2020	1件
2021	3件
2022	2件

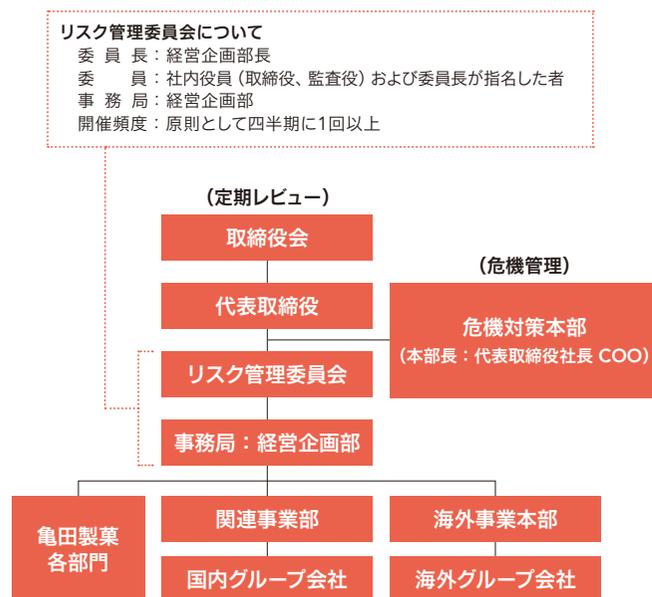
## リスクマネジメント

### ▶ 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が中心となって行っており、2022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。

### ▶ 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」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"> <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>上記に起因した商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）の認証取得</li> </ul>
	情報 セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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等による社内情報の漏洩、改ざんなど</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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」など各種規程を整備</li> <li>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</li> <li>老朽化した通信機器の定期交換</li> <li>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</li> </ul>
	自然災害、 パンデミック、 大規模な事故	<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る、生産拠点および販売拠点の喪失や、従業員等への安全被害、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」の整備</li> <li>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</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>
災害・ 事故リスク	環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>移行リスク</li> <li>物理リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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</li> </ul>
外部環境 リスク	サプライ チェーン	<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、需要動向や原油価格などによる調達価格への影響</li> <li>物流起因による商品供給の不安定化</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>在庫の分散化</li> <li>デジタル化推進による物流効率化</li> </ul>
	流通の変化と 競合など	<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</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>
	海外事業の 状況	<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> <li>為替レート変動に伴う業績変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>亀田製菓から海外グループ会社への基幹人材の派遣</li> <li>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</li> <li>亀田製菓監査部による海外子会社の監査体制強化</li> </ul>
	人材確保・ 育成	<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>事業活動に必要な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>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>女性リーダー育成に向けた社内研修の開催</li> <li>社外研修（異業種交流）の受講促進</li> <li>退職した従業員に優先的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）の継続</li> <li>男性の育児支援「ハイハイン休暇」の継続</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」の継続</li> </ul>
コンプライアンス リスク	法的規制等	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>重大な法令、規則違反</li> <li>人権問題（強制労働、ハラメントなど）による、訴訟の発生や退職者の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>亀田製菓関連部門によるサポート</li> <li>亀田製菓および子会社各社のコンプライアンス委員会の開催</li> <li>亀田製菓監査部による監査体制強化</li> <li>外部研修への参加</li> <li>内部通報の体制整備</li> </ul>

## リスクマップ

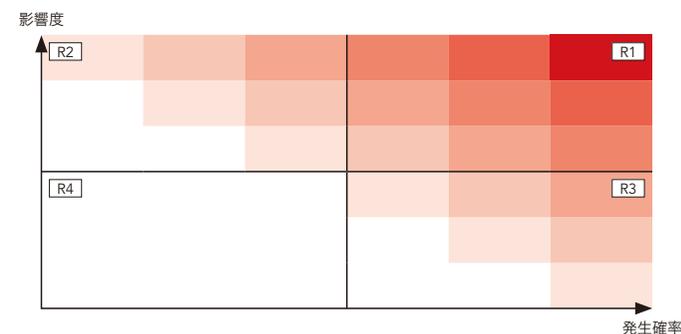
社内外の経営環境の変化から想定されるリスクを亀田製菓グループへの「影響度」と「発生確率」の2軸で評価し、その重要度をリスク1 (R1) からリスク4 (R4) に分類しています。

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。

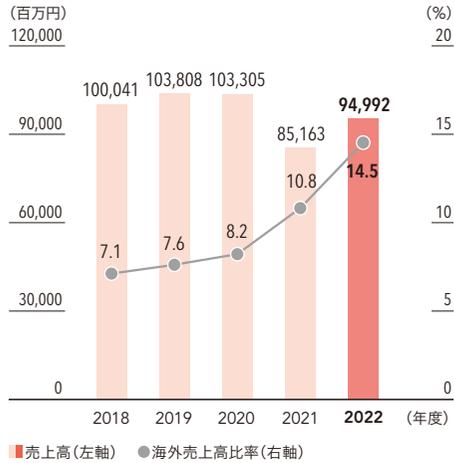


# データセクション

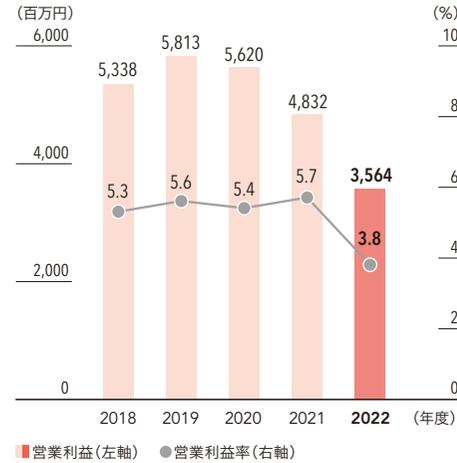
## 財務ハイライト (連結)

※2021年度より、収益認識に関する会計基準等を適用した後の数値を記載しています。

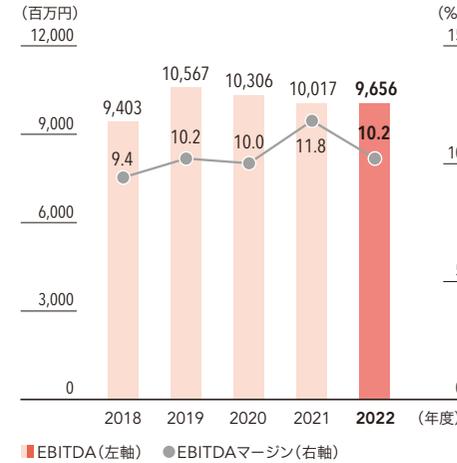
### 売上高/ 海外売上高比率



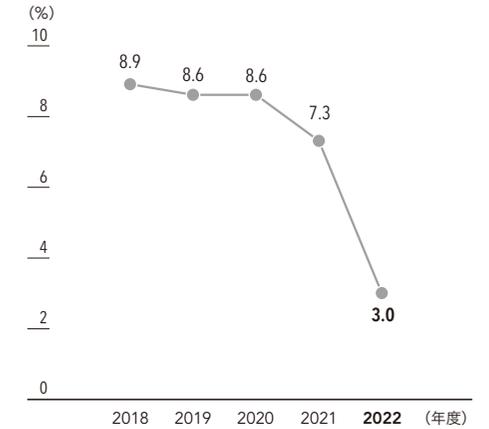
### 営業利益/ 売上高営業利益率



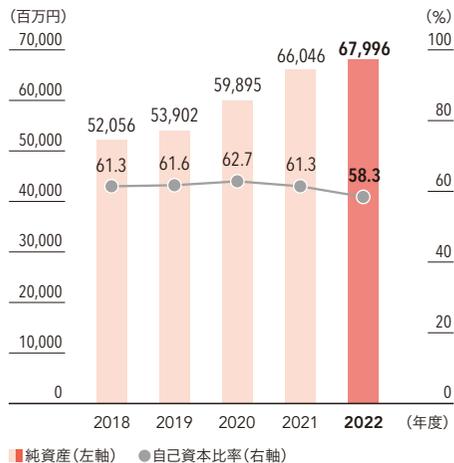
### EBITDA/ EBITDAマージン



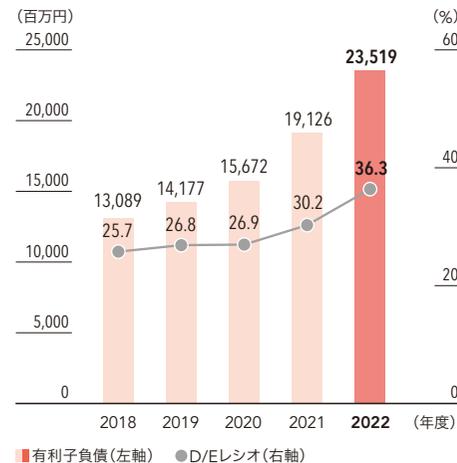
### ROE



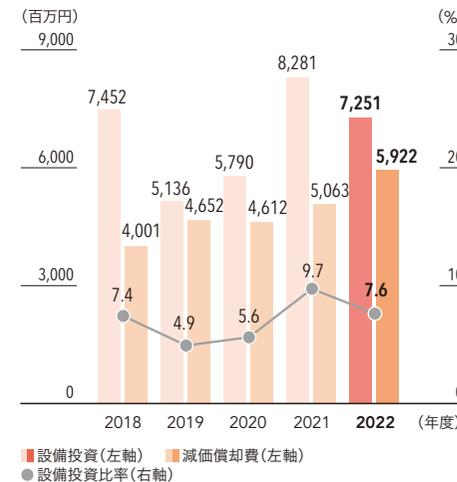
### 純資産/ 自己資本比率



### 有利子負債/ D/Eレシオ



### 設備投資/減価償却費/ 設備投資比率

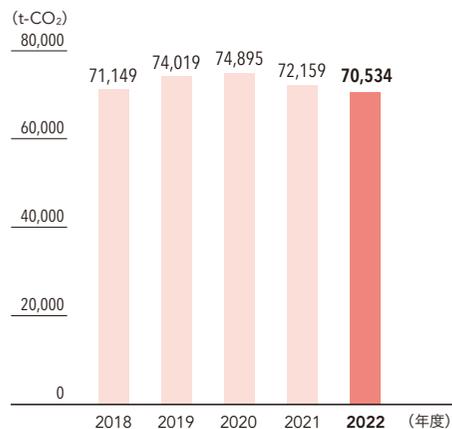


### 1株当たり年間配当金/ 配当性向



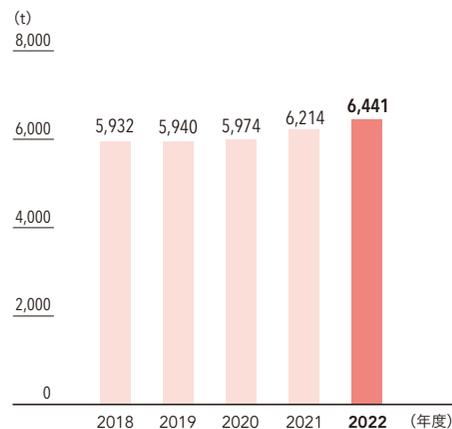
# 非財務ハイライト

## 温室効果ガス総排出量 (Scope1・2)



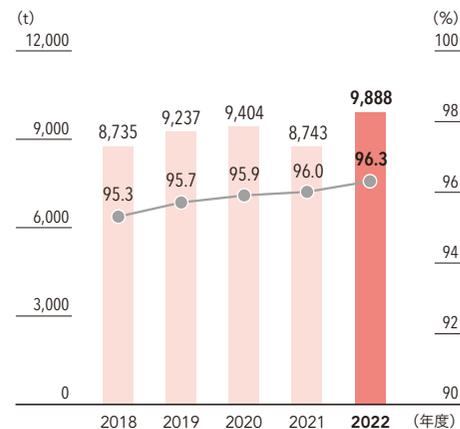
※集計範囲：亀田製菓株式会社、アジカル株式会社、2021年度までとよす株式会社（新潟工場）を含む

## プラスチック使用量



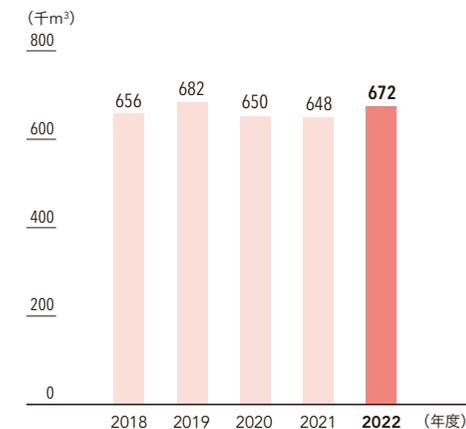
※集計範囲：亀田製菓株式会社、国内連結子会社

## 廃棄物排出量／リサイクル率



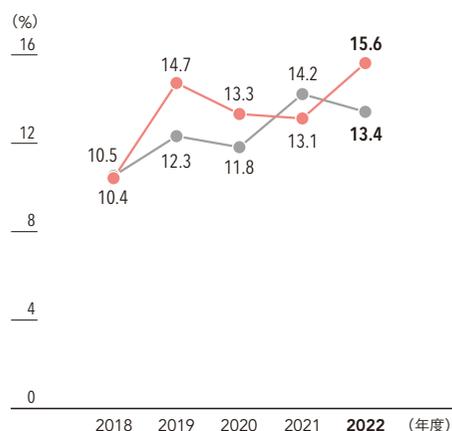
■ 廃棄物排出量 (左軸) ● リサイクル率 (右軸)  
 ※集計範囲：亀田製菓株式会社、国内連結子会社

## 水使用量



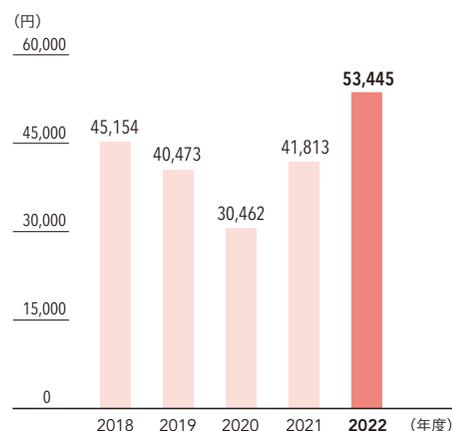
※集計範囲：亀田製菓株式会社、国内連結子会社

## 女性管理職比率／女性監督職比率



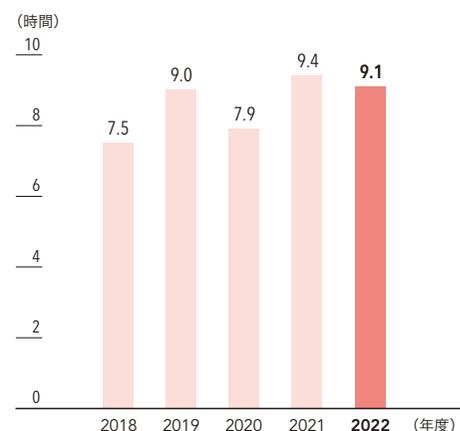
● 女性管理職比率 ● 女性監督職比率  
 ※集計範囲：亀田製菓株式会社

## 1人当たり平均研修費



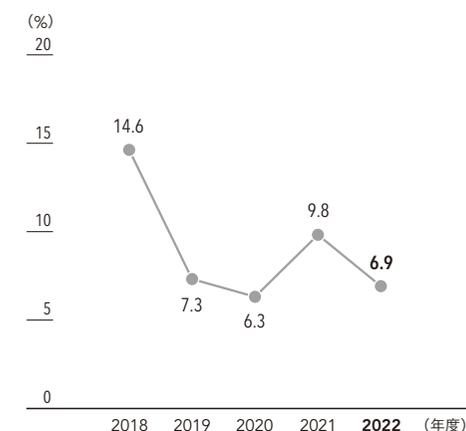
※集計範囲：亀田製菓株式会社

## 1人当たり月平均残業時間



※集計範囲：亀田製菓株式会社

## 新規学卒就職者の3年以内の離職率



※集計範囲：亀田製菓株式会社

## 11カ年の財務・非財務ハイライト（連結）

※2021年度より、収益認識に関する会計基準等を適用した後の数値を記載しています。

3月31日に終了した各会計年度

(単位:百万円)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
<b>経営成績</b>											
売上高	81,323	92,832	94,849	97,316	98,206	99,522	100,041	103,808	103,305	85,163	94,992
営業利益	3,496	2,991	4,001	4,579	5,618	5,007	5,338	5,813	5,620	4,832	3,564
売上高営業利益率(%)	4.3	3.2	4.2	4.7	5.7	5.0	5.3	5.6	5.4	5.7	3.8
経常利益	4,294	4,215	5,127	6,108	7,122	6,451	6,573	6,909	6,889	6,068	5,215
親会社株主に帰属する当期純利益	2,842	2,400	3,317	3,953	2,702	4,110	4,402	4,463	4,757	4,419	1,892
<b>財務状況</b>											
総資産	64,664	66,130	67,167	72,597	72,606	77,052	83,251	85,825	92,888	103,421	111,182
純資産	34,328	37,726	43,000	43,451	44,319	48,005	52,056	53,902	59,895	66,046	67,996
自己資本比率(%)	51.9	56.1	63.2	59.4	60.8	62.0	61.3	61.6	62.7	61.3	58.3
総資産経常利益率(%)	7.2	6.4	7.7	8.7	9.8	8.6	8.2	8.2	7.7	6.2	4.9
有利子負債	7,602	7,301	5,679	7,594	7,958	10,429	13,089	14,177	15,672	19,126	23,519
D/Eレシオ(%)	22.7	18.1	13.4	17.6	18.0	21.8	25.7	26.8	26.9	30.2	36.3
ROE(%)	8.9	6.8	8.3	9.2	6.2	8.9	8.9	8.6	8.6	7.3	3.0
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,229	5,936	7,637	6,473	7,435	7,351	6,964	8,048	8,671	8,305	8,285
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,044	△5,422	△4,722	△5,539	△8,558	△8,324	△7,283	△7,631	△6,337	△9,841	△8,442
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,481	△1,627	△2,595	224	△1,001	1,376	755	△161	△257	1,198	972
フリー・キャッシュ・フロー	△2,815	513	2,915	934	△1,123	△973	△318	416	2,333	△1,535	△157
<b>1株当たりの指標</b>											
1株当たり当期純利益(円)	134.78	113.83	157.32	187.51	128.17	194.95	208.78	211.71	225.62	209.63	89.78
1株当たり純資産(円)	1,591.37	1,760.06	2,011.81	2,046.26	2,092.11	2,267.58	2,418.97	2,508.48	2,761.24	3,007.78	3,076.11
1株当たり年間配当金(円)	24.00	26.00	31.00	36.00	42.00	49.00	51.00	52.00	53.00	54.00	55.00
配当性向(%)	17.8	22.8	19.7	19.2	32.8	25.1	24.4	24.6	23.5	25.8	61.3
<b>その他</b>											
設備投資額	3,361	6,329	4,496	6,262	9,917	7,466	7,452	5,136	5,790	8,281	7,251
減価償却費	3,475	4,081	4,310	4,390	4,494	4,082	4,001	4,652	4,612	5,063	5,922
研究開発費	878	939	976	1,036	935	956	1,003	1,117	1,139	1,056	1,091
売上高研究開発費比率(%)	1.1	1.0	1.0	1.1	1.0	1.0	1.0	1.1	1.1	1.2	1.1
<b>非財務指標</b>											
従業員数(名)	3,010	3,048	3,043	3,049	3,152	3,428	3,197	3,379	3,362	3,776	3,858
女性従業員比率(%) <sup>※1</sup>	34.9	34.8	35.1	35.4	35.4	41.4	39.7	39.3	38.7	40.9	42.4
女性管理職比率(%) <sup>※1</sup>	5.9	3.9	6.5	8.4	11.0	10.6	10.4	14.7	13.3	13.1	15.6
取締役(社内)(名) <sup>※2</sup>	7	7	3	3	3	3	4	4	6	6	5
取締役(独立社外)(名) <sup>※2</sup>	2	2	4	4	5	5	6	6	7	7	6
独立社外取締役比率(%) <sup>※2</sup>	22	22	57	57	63	63	60	60	54	54	55

※1 女性管理職比率および2012年度から2016年度までの女性従業員比率については、当社のみ（亀田製菓株式会社単体）の数値を記載しています。

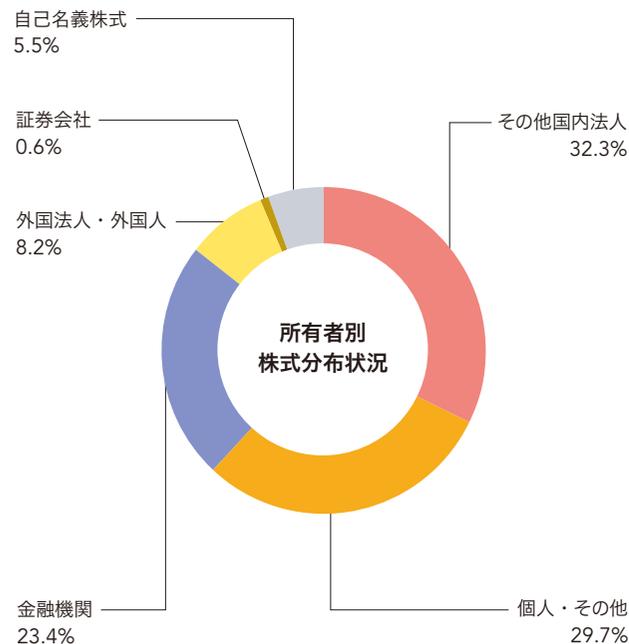
※2 当社のみ（亀田製菓株式会社単体）の数値を記載しています。

# 株主・投資家情報 (2023年3月31日現在)

## 株式状況

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	2220
発行可能株式総数	59,251,000株
発行済株式の総数	22,318,650株
株主数	13,677名

## 所有者別株式分布状況



## 大株主<sup>※1</sup>

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%) <sup>※2</sup>
株式会社エイケイ	2,102	9.96
KAMEDA共栄会	1,789	8.48
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,778	8.43
株式会社第四北越銀行	1,039	4.92
株式会社みずほ銀行	762	3.61
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	627	2.97
亀田製菓従業員持株会	450	2.13
DBS BANK LTD 700170	443	2.10
株式会社原信	414	1.96
キッコーマン株式会社	347	1.64

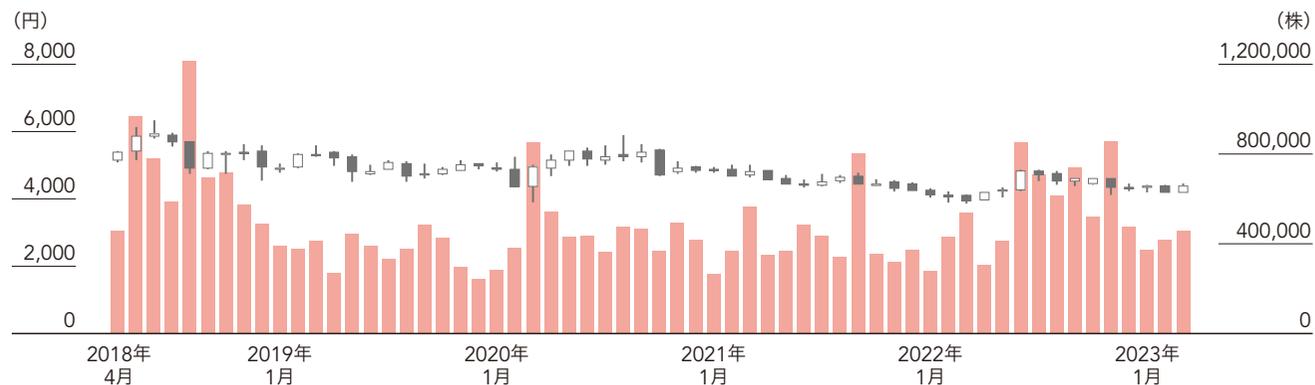
※1 当社は自己株式1,234千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。  
 ※2 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

## 株価・出来高の推移

### TSR (株主総利回り) (%)

	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月
株主総利回り	104.3	98.2	96.8	81.4	90.7
比較指標：TOPIX (東証株価指数)	95.0	85.9	122.1	124.6	131.8

■ 株価 (左軸) ■ 出来高 (右軸)



# 会社情報 (2023年11月30日現在)

## 海外ネットワーク



アメリカ

### TH FOODS, INC.\*

1989年に資本業務提携。低カロリー・低脂肪・グルテンフリーのライスクラッカーの製造販売を行っています。



アメリカ

### Mary's Gone Crackers, Inc.

2012年に連結子会社化。オーガニック・グルテンフリー・ヴィーガンなどの付加価値の高いクラッカーの製造販売を行っています。



アメリカ

### KAMEDA USA, INC.

2008年に設立。北米向けクロスボーダー取引の販売会社としての役割を担っています。



インド

### KAMEDA LT FOODS (INDIA) PRIVATE LIMITED\*

2017年にジョイントベンチャーとして設立。インド国内向け、インド版亀田の柿の種『KARIKARI』の製造販売を行っています。

※2023年7月に社名変更しました。



タイ

### Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd.

2020年にジョイントベンチャーとして設立。豪州や北米、日本など、世界に向けたクロスボーダー取引拠点として、米菓の製造販売を行っています。



※Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd.の子会社であるSingha Kameda Trading (Thailand) Co., Ltd.は、2023年9月に清算完了しました。また、2009年に連結子会社化したTHAI KAMEDA Co., Ltd.は清算手続きを進めています。



カンボジア

### LYLY KAMEDA CO., LTD.

2018年にジョイントベンチャーとして設立。PepsiCo ANZ Holdings Pty Ltd. のグループ会社向けに米菓のOEM供給を行っています。



ベトナム

### THIEN HA KAMEDA, JSC.

2013年にジョイントベンチャーとして設立。ベトナム国内および近隣諸国向け、揚げ米菓『ICHI』の製造販売を行っています。



中国

### 青島亀田食品有限公司

2003年に設立。日本向け米菓の製造および中国国内向けに米菓の製造販売を行っています。



日本 新潟県



## 亀田製菓株式会社



亀田製菓本社

## 国内ネットワーク



(注) \*印は、持分法適用関連会社です。

## 会社概要

商号 亀田製菓株式会社

創業 1946年9月

設立 1957年8月

資本金 19億46百万円

### 主な事業内容

米菓、長期保存食、植物性乳酸菌、米粉パン、プラントベースフードなどの菓子・食品の製造販売

### 工場

亀田工場(新潟県新潟市江南区)

水原工場(新潟県阿賀野市)

白根工場(新潟県新潟市南区)

従業員数(2023年3月31日現在)

連結 3,858名/単体 1,412名

### 営業拠点

全国6支店(仙台、東京、名古屋、大阪、福岡)

他19エリア

より詳細な情報は下記ウェブサイトをご覧ください。

▶ ホームページ

▶ IR情報



[www.kamedaseika.co.jp](http://www.kamedaseika.co.jp)

[www.kamedaseika.co.jp/ir](http://www.kamedaseika.co.jp/ir)



亀田製菓株式会社  
[www.kamedaseika.co.jp](http://www.kamedaseika.co.jp)

本 社

〒950-0198 新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号  
TEL.025-382-2111 (代表)

東京オフィス

〒104-0042 東京都中央区入船3丁目3番8号 ヒューリック築地イーストビル2階・3階・4階  
TEL.03-6858-7473 (経営企画部)