



亀田製菓グループ

統合報告書

2022

亀田製菓株式会社

## 目次

### イントロダクション

- 1 理念体系
- 2 亀田製菓のグローバルネットワーク／At a Glance

### 価値創造ストーリー

- 4 価値創造のあゆみ
- 6 会長 CEOメッセージ
- 10 社長 COOメッセージ
- 14 シニアチェアマンメッセージ
- 16 価値創造プロセス
- 17 価値創造を実現する仕組み
- 18 マテリアリティ（重要課題）の特定
- 20 サプライチェーンの持続可能性を追求
- 21 [特集] お米総合研究所が広げるお米の可能性

### 戦略解説

- 22 財務ハイライト
- 23 非財務ハイライト
- 24 CFOメッセージ
- 26 中期経営計画
- 27 事業戦略
- 28 国内米菓事業
- 30 海外事業
- 32 食品事業

### 亀田製菓のサステナビリティ

- 34 サステナビリティ推進
- 35 環境
- 37 社会
- 38 ダイバーシティ担当役員メッセージ

### ガバナンス

- 42 役員一覧
- 44 社外取締役鼎談
- 48 コーポレートガバナンス
- 53 コンプライアンス
- 54 リスクマネジメント

### データセクション

- 56 11カ年の財務・非財務ハイライト
- 57 株主・投資家情報

### 会社情報

#### 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べき姿、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わか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・対話ガイドンス」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。

# “Better For You”

世界に飛び出し、「グローバル・フード・カンパニー」となること。

これが亀田製菓グループが掲げる大きな目標です。

その実現に向けて、私たちがお客様に提供する価値、

それは“美味しく からだに良いものを選び、食べ、楽しむ、健やかなライフスタイルへの貢献”です。

2030年度の夢は、こうしたお客様価値の提供を通じて、

“あられ、おせんべいの製菓業”から“Better For You の食品業”へと進化することです。

#### 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：2021年4月1日～2022年3月31日  
※一部、対象期間以前・以後の情報も含んでいます。

#### <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。

## 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」という思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

果たすべき使命

### MISSION

- ・ 私たちは、自然の恵みを活かし、「健康」「おいしさ」「感動」を創造します
- ・ 私たちは、世界の人々の生活に喜びと潤いをお届けし、より豊かな社会に貢献します

具 体 像

### VISION

米菓で培った伝統の技を革新し、各地の食文化と調和することを通じて、世界の人々に愛されるブランドを目指します



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

## 亀田製菓のグローバルネットワーク / At a Glance

亀田製菓は、創業から75年以上の歴史を通じ、日本国内で米菓のリーディングカンパニーの地位を確立するとともに、世界中のお客様に喜びと潤いをお届けするためのグローバルネットワークを築いてきました。また、「グローバル・フード・カンパニー」の実現に向け、米菓にとどまらない食品事業領域への展開も進めています。

### At a Glance

(2022年3月31日現在)

連結従業員数

3,776 名

連結売上高

85,163 百万円

連結営業利益

4,832 百万円

セグメント別売上高

国内米菓事業 62,971 百万円

海外事業 9,183 百万円

食品事業 6,309 百万円

## 海外のネットワーク



アメリカ

TH FOODS, INC.

1989年に資本業務提携。低カロリー・低脂肪・低アレルギーのライスクラッカーを製造販売しています。



アメリカ

Mary's Gone Crackers, Inc.

2012年にグループ会社化。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を製造販売しています。



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

Daawat KAMEDA (India) Private Limited

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



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。



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。

## 国内のネットワーク



# 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。

安全・安心な商品を通じて「おいしさ」と「喜び」を提供することを使命とし、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。

## 社会背景

- 高度経済成長
- ベビーブーム
- 食の安全への意識の高まり
- 消費者ニーズの多様化
- 健康意識の高まり
- 新型コロナウイルス感染症拡大
- 大量消費型社会
- オイルショック
- パブル崩壊
- 高齢化の進行
- SDGs採択
- 地政学リスクの顕在化

## 亀田製菓の軌跡

### 1946年～1980年代

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。

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。

### 1990年～2000年代

「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。

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・米国でのグループ会社設立など海外展開を加速させました。

### 2010年～

製菓業から食品業へ。提供価値を“Better For You”に進化。

米国における“Better For You”の先駆けである、Mary's Gone Crackers, Inc.のグループ会社化によりさらなる海外展開を図るとともに、お米に関する長年の研究成果をもとに、米菓以外の食品分野への事業拡大にも取り組んできました。2018年度に策定した中期経営計画において、製菓業から食品業へと本格展開していくことを宣言し、持続的成長に向けた取り組みを進めています。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、経営の透明性・公平性・計画性・迅速性を確保するための仕組みづくりを行いました。

## 事業ポートフォリオの変化



## 売上高の推移

(百万円)



※2001年度からは連結売上高を記載しています。  
※2021年度からは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。



## 会長 CEOメッセージ



米菓のリーディングカンパニー  
から唯一無二の  
グローバル・フード・カンパニーへ

代表取締役会長 CEO  
ジュネジャ レカラジュ

## 亀田製菓ブランドが持つ意味

このたび、亀田製菓の経営を託されることになり身の引き締まる思いです。私は、これまで国内外を問わずいくつかの企業で経営に携わってきました。どこもすばらしい会社でしたが、亀田製菓には、名刺を差し出すだけで相手を笑顔にしまうような、大きな魅力があります。戦後間もない食糧難の時代に「生活に喜びと潤いをお届けしたい」という想いから生まれた当社の商品は、今や世界の人々に広く愛されるまでになり、私自身、長年『亀田の柿の種』を海外に行く際の手土産にしてきたことから、強い愛着を持っています。

今後、国内米菓のリーディングカンパニーから、世界中の人々から愛される「グローバル・フード・カンパニー」を目指していく中では、これまでの強みをベースにさまざまな挑戦が必要になります。お客様価値を追求し、商品・プロセスに革新をもたらすためには、マインドセットを変え、従業員がやりがいや働きがい、心の底から湧き上がるような活力を持つことができ、仕事が楽しく、この会社に入社して良かったと思える環境を、グループ全体で整えることが私の使命であると考えています。それが、すべてのステークホルダーの「笑顔」につながるものと思います。

## 「リスペクト」を基本とした風土改革

今年6月に会長 CEOに就任し、社長 COOの高木さんとともに、国内外のグループ会社を含めた全従業員向けビデオメッ

セージを発信するところから、従業員との対話をスタートさせました。それ以降、すべての現場に足を運び直接対話することを目標に、トップキャラバンを実施しています。真面目で、全力で仕事に向き合っている従業員が多く、たくさんの意見やアイデアが出ただけではなく、会社への愛を感じました。

これから「グローバル・フード・カンパニー」の実現に向けて歩いていく中では、「リスペクト」を大切にしていきたいと思っています。これまでの事業拡大により従業員の国籍も多様化しており、さまざまなバックグラウンドを持つ人たちが亀田製菓グループを構成しています。多様性を力に変えるには、互いをリスペクトしあえる風土が必要です。そういう意味では、海外出身で異業種での経験があるなど、私自身が多様なバックグラウンドを持つ人間であることの意味は大きいと感じています。

従業員の皆さんには、失敗を恐れず、挑戦する気持ちと行動力を持ち、互いをリスペクトし合ってほしいと伝えています。議論だけで終わってしまい、挑戦せず前進しないことこそ避けねばなりません。未来に向かう挑戦と行動は会社の原動力となります。

現在の人材育成の課題は、若手従業員が持つ新しい考えが十分にビジネスに活かされていないことです。若手ならではの柔軟な発想力をイノベティブな商品創出への成長エンジンとして活かしていくには、まず自由な発想で行動しリスペクトし合える職場づくりが必要です。同様に経営も一人ではできません。私自身も従業員とともに歩み、従業員から学びながら日々改善していきたいと思っています。亀田製菓の歴史をつくり、多くの人に愛される会社に育ててくれた先輩経営者と従

業員に感謝しながら、当社ならではのストーリーを世の中に広げていきます。

## 価値創造に向けたベクトル合わせ

当社は、目指すべき姿として「グローバル・フード・カンパニー」を掲げ、“あられ、おせんべいの製菓業”から“Better For Youの食品業”へ進化することを目指しています。中期経営計画「Changing gears 2023」では、国内米菓事業、海外事業、食品事業の三本柱を確立し、国内米菓事業と海外および食品事業の割合を50：50にする目標を掲げています。

“Better For You”とは、「美味しく からだに良いものを選び、食べ、楽しむ、健やかなライフスタイルへの貢献」であり、当社らしい高付加価値商品の創出とそのためのイノベーション推進を経営の重点テーマとして位置づけました。

当社は「食」を扱う企業ですが、「食」という漢字は人を良くすると書きます。「良くする」とは単に健康を意味するだけでなく、ウェルビーイングや食べることで得られる「幸福感」といった、創業当時の想いとリンクする部分が包含されています。“Better For Youの食品業”への進化に向けて、Betterな(より良い)商品を生み出していくことで目標は実現されると信じています。

当社のコア事業である国内米菓事業では、亀田製菓の独自性を強化するための2つのシンカ（深化：Upgrade、進化：Update）を推進していきます。

▶📄P.29 国内米菓事業

米菓メーカーが年々減少している中で、当社の国内米菓市場におけるシェアは直近40%を占め、『亀田の柿の種』『ハッピーターン』『ぼたぼた焼』などのロングセラーとして名立たる商品を持っている当社ですが、現状維持で良いとは思っていません。夢と笑顔があふれる会社で、日々のたゆまぬ価値の錬磨（深化）と米菓の新価値創造（進化）により、お客様に喜びと潤いを届けることが使命であると思っています。そして、この2つのシンカを、海外・食品事業にも展開することで、さらなる事業拡大へとつなげていきます。

高付加価値商品の創出に注力することで、お米・米菓・当社の強みを最大化する新しい発想で開発プロセスにイノベーションを起こし、未来に向けた米菓を創造していきたいと考えています。

当社のコアコンピタンスである「お米に関するノウハウや加工技術」を通じて、世界中の人々に喜びと潤いを届ける「グローバル・フード・カンパニー」を目指すことが当社の持続的成長、ひいては世界中の人々の「幸せ」「笑顔」につながる、私はそう信じています。

もとより当社には、お米に関する研究開発の長年の歴史があり、蓄積があります。米菓やアルファ米、米粉パンといった多様な加工技術のほか、植物性乳酸菌、あるいは機能性素材の研究など、技術の切り口も多彩です。お米を軸にここまで突き詰めてきた企業はほかにはないと自負があり、当社にとって大きな強みであると考えています。

▶P.21【特集】お米総合研究所が広げるお米の可能性

北米やアジアへの事業展開も、米菓加工の技術移転によるところが大きく、多くの国でパートナーにも恵まれ、すでに価値を創出し始めています。今後も、こうした技術が国内のみならずグローバルに展開され、コアコンピタンスとして確立されていく姿が理想です。米菓の海外展開、植物性乳酸菌やプラントベースドフード、米粉パンといった食品事業が続き、世界に広がる無限の市場で、世界のお客様に価値ある商品をお届けしたいと考えています。事業拡大に向けては、自力成長のみにこだわらるのではなく、パートナーシップを有効活用していきます。

国内、海外の壁を取り払い、Made by JapanからMade with Japanへ、グローバル視点での商品開発を行うことで、社会課題の解決に向けて国内外でイノベーションを誘発していきます。そのためには、さらなるノウハウの蓄積や知的財産権の確保など、強化すべきポイントが多くあります。今や当社の屋台骨を支える存在となった、長期保存食を扱う尾西食品株式会社をはじめ、国内外のグループ会社もこの価値創造に向けたベクトル合わせの輪に加わり、世界80億人に向けた食品企業でありたいと考えています。これについては、私自身が先頭に立ち、強くリードしていきます。

### 目指すべき姿 グローバル・フード・カンパニー

提供価値の進化

“あられ、おせんべいの製菓業”から“Better For Youの食品業”へ

## Better For You KAMEDA

### 健康菓子・食品

美味しく、からだに良いものを選び、食べ、楽しむ、健やかなライフスタイルへの貢献

### Better For You食品

素材まるごとの栄養素を活用し、美味しく健康価値ある食品を提供する  
～素材本来の栄養素で、カラダの中から健康にする～

### 欧米版Better For You

NON-GMO, Organic, Gluten-Free,  
Whole Grain, Vegan

## サステナブルな亀田製菓であるために

新体制では、おいしさや健康はもとより、アレルギー対応やグローバル化、環境対応を含め、当社が持つ素材・知見・製造技術力を活かし、亀田製菓グループをさらに飛躍させていきます。

これまで以上に亀田製菓グループをサステナブルにしていくために、独自性 (Originality)、新規性 (Novelty)、継続性 (Sustainability)、利益性 (Profitability) の4つのキーワードを定めました。こうした観点から、お客様が商品に何を求めているのか、どうしたらより満足いただけるかを考え、事業経営に反映させていきます。安全・安心な食の提供はもとより、お客様に支持される商品の提案に向けて、亀田製菓グループの思いを込めた価値創造に努め、トップライン、ボトムラインともにしっかりと確保していきたく思います。

社会からの要請にも応えるべく、製造工程での省エネルギー、物流改善による温室効果ガスの排出量削減、ECOパッケージ化によるプラスチック使用量の削減など、食品企業としてフードチェーンにおけるサステナビリティに取り組んでいきますが、会長 CEOである私が、グループ全体のサステナビリティに対する取り組みをリードしていきます。

手始めに、昨年度特定した「サステナビリティ重要課題」をマテリアリティ (重要課題) へと見直しを行いました。今後、特定したマテリアリティごとに目標およびKPIを設定し、その解決に取り組んでいきます。

(▶ [P.18](#) マテリアリティ (重要課題) の特定)



## ステークホルダーの皆様へ

「グローバル・フード・カンパニー」の実現に向けては、独自性を追求することに加え、イノベーションに挑戦し、お客様に高付加価値商品を提供し続ける企業になることが必要です。それには常に先を見据えることが重要であり、30年、50年といった長期の時間軸で世の中の変化を捉え、商品や市場を創っていくことで、食を通じ、社会や人々の幸福へ貢献していきたく思います。それこそ、当社の存在意義であると考えています。

当社のコーポレートブランドは、これまでの信用の蓄積であり「安心感」「信頼」の証です。新体制において、中期経営計画で掲げた三本柱の確立とさらなる進化を目指すことにより、当社のブランドにはさらに磨きがかかるものと信じています。お客様、株主、従業員、取引先、地域社会など、すべてのステークホルダーの皆様の期待に応え続け、「グローバル・フード・カンパニー」として世界で活躍できるよう取り組み、当社の永劫の存続をより確かなものとしていきたく思います。引き続きご支援いただきますようお願い申し上げます。

## 社長 COOメッセージ



**新社長として期待される  
若さと突破力  
新しい価値提供で未来へ**

---

代表取締役社長 COO  
高木 政紀

## 社長就任にあたり

私は亀田製菓創業の地、新潟県中蒲原郡亀田町（現・新潟市江南区）で生まれ育ちました。子どものころから亀田製菓の存在はとても身近にあり、当社で働く親戚や近所に住む大人たちが楽しく、幸せそうに見えたものです。こうした環境もあり、小学校の卒業文集には将来の夢を「亀田製菓で働く」と書いたほどでしたので、子どものころからの憧れの会社に入社できたことを非常にうれしく、誇りに感じています。入社後は新潟にある工場で、工場長を含め17年の経験を積みました。その後は営業、人事、業務改革など生産以外の主要な部門の責任者も務めました。生産、営業、スタッフといった当社の一連の業務プロセスを経験し、現場の従業員の声やお客様のニーズに直接触れた経験は、経営に対する私の考え方の基盤になっています。

先人の努力の積み重ねにより、1975年に米菓売上高日本一を達成した当社は、時代のニーズに合わせた創意工夫により海外への進出、食品事業領域への展開を図り、現在は亀田製菓グループとして国内外に製造販売拠点を構えるまでになりました。今後、外部環境の変化はさらに見通しづらくなり、持続的な事業成長はもちろん、さらなる企業価値の向上が求められる中では、どんな変化にも打ち勝てる組織の強さが必要です。

生産、営業、スタッフの現場で培った経験をもとに、組織に横串をさし、若さと突破力で改革をリードしていくことが、私に期待されている役割であり、これからの新しい経営体制のもとで取り組むべき課題であると認識しています。

中期経営計画「Changing gears 2023」の達成と、その先にある目指すべき姿「グローバル・フード・カンパニー」の実現に向けて、やりがいとともに楽しさと喜びを感じながら結束する組織を目指していきます。

## 外部環境の変化への適応力が未来を切り拓く

2021年度を振り返ると、これまで経験したことのないスピードで経営環境が変化した年でした。マクロ的には地政学リスクが高まり、米菓業界においても商品の供給不足の顕在化や原材料・原油・燃料価格などあらゆるコストが上昇基調に入り、食品各社が相次いで値上げを発表するなど、近年にない動きが広がっています。

当社においても例外ではありませんが、小麦の需給逼迫や海外における米菓需要の増加により米の優位性は注目を浴びており、厳しい中にも活路を見出せるものと考えています。例えば、国内米菓事業は依然として安定的な需

要に恵まれており、海外においても日本の米菓製造技術をベースとした商品への需要が高まるなど、大きな機会が広がっています。さらには、米粉を使用した商品の拡大も期待されており、当グループの活躍のフィールドは広がっていくものと確信しています。

持続可能な成長に向けて、こうした環境変化がもたらす事業面でのリスク対応に加え、事業のグローバル化を推し進める中では、俯瞰的なリスク対策が重要であると考えています。リスクマップを作成し重要度を確認するとともに、予防の徹底と発生時のコントロールの両面に対応します。

▶ [P.54 リスクマネジメント](#)

2021年度はこうした経営環境のもとでさまざまな対策を講じ、影響を最小限に抑えることに注力しました。

国内米菓事業では、今年2月に競合他社の火災事故による操業停止があり、米菓カテゴリーの棚自体が縮小する危機に直面しました。スナック、ビスケットなど、ほかのカテゴリーの商品に入れ替わるなど、売り場の一部消失の恐れがありましたが、新商品の発売を延期し、人員を既存の主力商品の生産に集中することで、何とか売り場を守ることができました。現在は市場も落ち着きつつありますが、あらゆるコストの上昇は続いており、吸収策を講じながらもお客様に新しい価値を提供すべく、全社一丸となって、お

お客様視点で提供価値を再定義し、商品・ブランド力の向上に取り組んでいます。

こうした取り組みの積み重ねが当社の事業構造を変え、外部環境の変化に適応できる企業体質をつくるものと考えています。

海外事業については、アメリカの Mary's Gone Crackers, Inc.の新商品発売、タイのSingha Kameda (Thailand) Co., Ltd.の事業拡大、ベトナムのTHIEN HA KAMEDA, JSC.の連結子会社化などにより、成長ドライバーとしてさらなる拡大を図ります。食品事業では、「プラントベースドフード」「米粉パン」でグループ共通のブランドを立ち上げたことに加え、輸入小麦の価格高騰やアレルギー罹患者の増加などを受け米粉パンへの注目度が高まるなど、今後の成長に向けたシーズへの投資が着実に実を結びつつあります。

## 提供価値の進化に取り組み 収益力強化を図る

当社の強みと優位性は、サプライチェーン全体で持続可能性を追求し、自然の恵みから「喜び・潤い」「健康」「おいしさ」「感動」を生み出していることです。例えば、長年にわたる研究開発で培ったお米・米菓に関する知見・ノウ



ハウが生み出したお米加工技術は、国内米菓のリーディングカンパニーとして競争優位性を確立するとともに、海外および食品事業領域にも技術移転され、新たな価値を生み出しています。

(▶ P.21【特集】お米総合研究所が広げるお米の可能性)

他社に先駆けて機械化と量産化を実現し、そこで得た製造工程における独自のノウハウは、安全・安心でいつも変わらぬおいしさを創出し、持続的な成長を支える力強い背骨となっています。販売面では、チャネルや価格帯が異なる商品をグループ会社間で補完し合うことで多種多様な流通への幅

広い対応を可能にし、効率的な営業体制を整えています。

こうした収益基盤を環境変化に適応させ、さらに強固なものとしていくため、企業価値向上を目的としたプロジェクトを、組織横断的に複数実施することで、中長期的な収益力の強化に取り組んでいます。商品力の向上や効率的な営業体制、商品供給能力の強化、グローバル調達の実現、業務効率化に向けた新システムの導入など、現状に甘んじることなく、改革していきます。

また、今後さらなる成長を目指すうえで、リーディングカンパニーとしての地位にとらわれることなく、強みをさらに磨くことに加え、アライアンスやオープンイノベーションの視点が必要であると考えています。ほかの食品メーカーや異業種の企業を含め積極的な交流を図り、企業の垣根を越えた協働を生み出せるよう、従業員が縦横自由に動き、活躍できる土台を築いていきたいと思えます。

サステナビリティ経営についても、こうした事業基盤の強化と連動させ、当社としての考えを示し、地に足のついた施策を講じることで推進していきます。

当社は目指すべき姿として「グローバル・フード・カンパニー」を掲げており、「あられ、おせんべいの製菓業」から“Better For Youの食品業”への進化を図っています。お菓子が持つ「喜び・潤い」の提供に加え、心身の健康に資する“Better For You”の新たな価値を盛り込むもので、

お客様のニーズに寄り添う商品を開発していきます。私自身も、一つひとつの商品にメッセージやストーリーを込めてお客様にお届けすることで、当社の魅力をもっと世の中に発信していきたいと考えています。

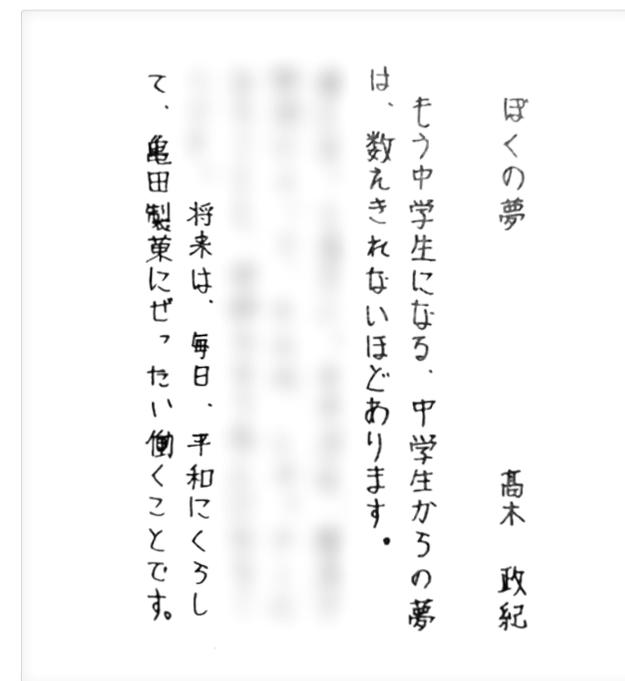
## 従業員とともに、未来へ歩む

当社の目指すべき姿を実現するためには、多様な専門性を持った人材の活躍が不可欠です。今後は、スペシャリストを目指したい、ゼネラリストを目指したい、グローバルに活躍したい、国内で活躍したいなど、個々人のキャリアプランやライフスタイルに合わせてジョブチェンジやチャレンジができるような仕組みを体系化し、環境を整備していきます。

人材育成についても、各階層別に、現場に裁量権を持たせることで育成スピードの向上につなげていきます。今後はしなやかなタレントマネジメントが必須であり、トップダウン型ではなく、これまで以上にしっかりと人を育み、一人ひとりの従業員が幸せややりがいを感じ、チャレンジを恐れず、失敗も成長の糧として後押しされる環境を整えていきます。当社の優秀な従業員の知恵が結集した時、亀田製菓はより大きな力を発揮できる会社に成長できると考えています。

▶▶ P.37 社会

亀田製菓はこれからも、さらなる企業価値の向上を図っていきます。現状に甘んじることなく、亀田製菓らしい価値提供を追求し、社会そしてステークホルダーの皆様から期待される企業として成長を続けていきます。引き続き、皆様のご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。



「ぼくの夢」小学校の卒業文集より(一部抜粋)

## シニアチェアマンメッセージ



新経営陣への期待

### 理念を継承し、 新たな成長基盤を築く

取締役シニアチェアマン  
田中 通泰

2006年の社長就任から16年、  
これまでの経営の軌跡を振り返るとともに、  
新体制への期待と、未来に向けた亀田製菓グループの  
可能性についてお話しします。

### 変わらず大切にしてきた経営理念

2006年の社長就任から、16年が経ちました。就任当初、さまざまな要因から経営課題が山積しており、舵取りが非常に難しい状況にありました。私は、歴史ある企業の経営を預かった重責を感じつつも、「ここで変わらなくては亀田製菓に未来はない」という不退転の覚悟を持って構造変

革に取り組んできました。合理化を推進しながら攻めの戦略を同時に実行し、従業員、社外役員など関係者の支援を得ながら無我夢中で走り、考え、決断し続けてきた日々でした。

社長就任以来、私自身が経営者として変わらず大切にしてきたものが当社の経営理念です。経営理念で謳っている「会社まつわるすべての者の者の要望に応える」と「会社の永

劫の存続をはかる」の2つは、ステークホルダーの考え方や持続的な成長を示しており、今の時代もゆるがない経営の方針と言えます。こうした観点からも、新しい経営陣にも理念の継承をお願いしたいと思います。

これまで実行したさまざまな改革を通じ、成長基盤は築けたものと考えていますが、道半ばとを感じるのが組織風土改革です。私は常々、「従業員が安心して楽しく働ける会社」

にしたいと考えてきましたが、この課題は今もって解決できていません。

新潟県に本社を置き、新潟県出身者が多い当社の従業員は、粘り強さや強い当事者意識、ロイヤルティの高さを示す一方で、ここぞというところで「控えめが美德」という気質が勝ってしまう局面が見られます。今後、多様性の中でこの気質の良さにチャレンジ精神が加わり、挑戦する組織風土への転化を期待したいと思います。残された課題はありますが、総じてみれば、社会的責任を果たせる状態まで企業体力を回復させ、成長へのバトンを渡せたことは私の誇りです。

1975年から続く米菓売上高日本一の継続はもちろんのこと、海外進出の拡大や食品事業への展開など、当社の可能性を広げる次代の礎を、従業員の皆さんとともにしっかりと築くことができたと考えています。

## 新体制への移行にあたり

今回の新体制への移行は、当社を取り巻く事業環境が大きく変化する中で、より一層の飛躍を見据え、経営体制を一新するべき時期と判断し、あらゆる角度から人選の検討や議論を重ねた中で結論でした。

もとより私は、社長が判断することの3割くらいは間違っているという前提で、強いトップダウンにはリスクが伴うこ

とを想定して、意思決定の仕組みを設計してきました。取締役会の過半数を占める社外取締役の選任、経営会議や取締役会への権限委譲を通じた合議制の徹底、当社らしい新しいガバナンスにもチャレンジしてきました。

新しい経営陣は、各自の能力の最大活用はもとより、しっかりと経営チームを構築し、当社の潜在能力を最大限に引き出してくれるものと信じています。環境変化が激しく、先の読みにくい時代を迎えていますが、会社のさらなる成長に向けて経営理念を大切に、自分たちの経営にしっかりと取り組んでもらいたいと思います。私はシニアチェアマンとして、これまで経営者として培った知識や経験を継承するとともに、新しい経営陣のチャレンジをしっかりとサポートし、引き続き取締役会議長としてコーポレートガバナンスの確立に取り組むことで、改革を後押ししていきます。

## 未来へのメッセージ

国内米菓事業では人口減少に伴う成長鈍化のリスクを抱えつつも、当社の成長可能性を信じ、事業領域を海外と食品に広げ、新しい事業の柱をつくりたいと考えてきました。その一つである海外への挑戦では、多くの成功も失敗も経験しましたが、今では各国の有力企業との協業が功を奏し、そのネットワークがクロスボーダー取引という形でシナジーが発揮されつつあります。

食品事業領域への挑戦では、従来の植物性乳酸菌に加え、長期保存食、米粉パン、プラントベースドフードなど、お米を扱う商品を中核としたビジネスモデルの会社に傘下に入ってもらい、将来の柱となる事業の規模拡大だけではなく、社会課題の解決にも取り組んでいます。

当社はお米をベースとした事業を生業としていますが、お米にはまだ開発されていない可能性や無限の成長性があり、かつ、アレルギー対応への強みはこれから世界で大きく注目を集めていくことになると考えています。この可能性の実現には、適切なリスクへの挑戦と発想の転換が必要であり、全社一体となって果敢にチャレンジしていかなくてはなりません。

創業以来、積み重ねてきた信頼と信用の証が当社のコーポレートブランドであり、経営理念をしっかりと継承し、コーポレートブランドに誇りを持ち、当社の未来を信じて挑戦し続ける姿勢を持ち続ければ、必ずや道は拓けます。

これからも、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様時代に超えて愛される、小粒ながらピリッとしたグローバル企業として、亀田製菓が成長し続けることを期待しています。

# 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61.3%)

### 製造資本

国内外の生産拠点  
(国内8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  
植物性乳酸菌や米タンパク質に関する特許

### 人的資本

多様な人材  
(連結従業員数3,776名、  
女性管理職比率13.1%)  
安全・安心な製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

## 目指すべき姿

# グローバル・フード・カンパニー

事業の持続的発展と企業価値の向上

## 経営理念

### 三本柱による成長の方向性

海外事業  
米国事業の飛躍的拡大

Better For You 食品事業  
食品事業の拡大

圧倒的ナンバーワン  
国内米菓事業

研究・開発

販売  
ネットワーク

ものづくり

## 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

プラントベースドフード  
(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

## アウトカム

地域社会との調和

安全・安心な食の提供

食のバリアフリー化

豊かで健康的な生活への貢献

米をベースとした食文化の発展

ものづくりによる環境負荷低減

循環型社会への貢献

多様な人材の活躍

## マテリアリティ

Better For You食品を通じた食と健康の創造

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

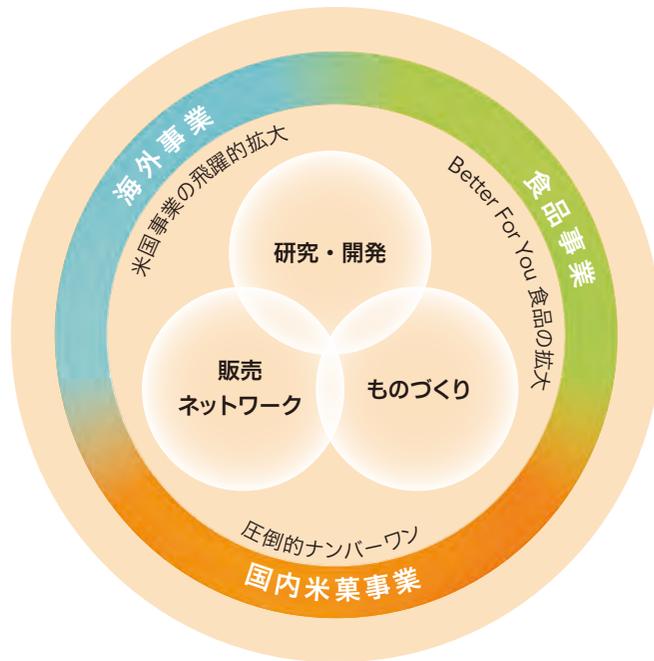
亀田製菓らしいガバナンス

地域社会との調和

※2022年3月31日現在

[ 価値創造を実現する仕組み ] “Better For Youの食品業”への進化を通じてお客様との信頼関係を深め、  
経済価値と社会価値の両立を目指す

三本柱による成長の方向性 (ビジネスモデル解説)



特長あるグローバル企業として

亀田製菓が創業以来培ってきた3つの強み「研究・開発」「ものづくり」「販売ネットワーク」をさらに磨き上げることで、国内米菓事業の収益基盤をより強固なものとし、そこで積み上げたキャッシュを成長事業と位置づける海外事業および食品事業へ積極的に投資することで、持続的な成長を目指しています。

国内米菓事業における「圧倒的ナンバーワン」、海外事業における「米国事業の飛躍的拡大」、食品事業における「Better For You食品の拡大」を成長の方向性として三本柱でしっかりと立ち、2030年度には国内米菓事業とそれ以外（海外事業・食品事業）で50：50の事業構成比を形成することで、変化に強く特長あるグローバル企業に変革していきます。

研究・開発

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の確立やお米以外の穀物へ研究領域を拡大。

- 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）
- お米以外の素材の研究、商品開発

ものづくり

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、競争優位を確立。

- 時代の変化に合わせ商品を創り出す力
- 米菓の量産化技術、主力12ブランドによる効率的な生産体制
- 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）

販売ネットワーク

国内の販売ネットワークをいち早く確立。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。

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

## 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、社内ワークショップにより課題候補を抽出し、社内外の役員および社外ステークホルダーにより重要度評価を実施することで、経営全体のマテリアリティ(重要課題)へと見直しを行いました。最終的にマテリアリティは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。

今後、サステナビリティ推進タスクフォースが主導して目標およびKPIを設定したうえで、取り組みを推進していきます。

### ご協力いただいた社外ステークホルダーの皆様

イオン株式会社  
 株式会社セブン-イレブン・ジャパン  
 株式会社J-オイルミルズ  
 キッコーマン株式会社  
 不二製油株式会社  
 株式会社第四北越フィナンシャルグループ  
 国立大学法人新潟大学  
 アセットマネジメントOne株式会社  
 三井住友DSアセットマネジメント株式会社  
 鎌倉投信株式会社  
 一般社団法人機関投資家協働対話フォーラム 山崎 直実様  
 消費生活コンサルタント 森田 満樹様  
 一般社団法人日本サステイナブル・レストラン協会  
 一般財団法人ダイバーシティ研究所 田村 太郎様

### 特定プロセス

STEP  
1

#### 社内ワークショップによる課題の抽出

マテリアリティの候補となる課題を抽出するため、社内の関連部署から部門長などキーパーソン33名を集め、ワークショップを実施しました。

中長期的な事業リスクと成長機会に着目し、当グループの独自性や競争優位性を維持・強化していく観点から、中長期的に重要となる社会課題や取り組みについてアイデアを集めました。



新潟本社で実施した社内ワークショップの様子

STEP  
2

#### マテリアリティ候補の整理と集約

ワークショップで抽出された課題を、2021年度に特定したサステナビリティ重要課題のカテゴリーなどを参考に整理・グルーピングしたうえで、最終的に47のマテリアリティ候補に集約しました。

STEP  
3

#### 役員および社外ステークホルダーによる重要度評価

整理・集約した47のマテリアリティ候補の中から、当グループの中長期的な成長にとって重要な項目を絞り込むため、社内外の役員および社外ステークホルダー(左記参照)に対し、アンケート形式で重要度評価を実施しました。

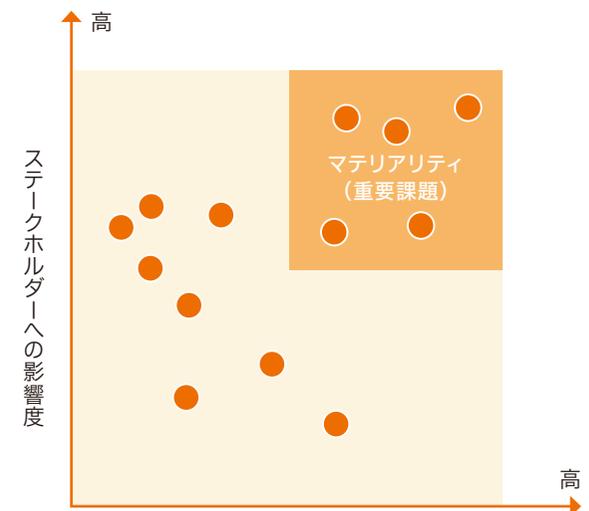
その際、「亀田製菓の企業価値に与える影響度(横軸)」と「ステークホルダーへの影響度(縦軸)」の2軸で評価を行いました。

STEP  
4

#### 経営陣による審議と承認

重要度評価を実施し絞り込まれたマテリアリティ案は、経営会議にてその妥当性を審議を重ねたうえで決議され、2022年11月開催の取締役会で報告しました。

### 重要度評価のイメージ



亀田製菓の企業価値に与える影響度

亀田製菓グループのマテリアリティ

カテゴリー	当グループが取り組むべき重要な社会・環境課題	選定理由
<b>Better For You食品を通じた食と健康の創造</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶P.4-5 価値創造のあゆみ</li> <li>▶P.6-9/10-13 CEO、COOメッセージ</li> <li>▶P.21【特集】お米総合研究所が広げるお米の可能性</li> <li>▶P.26-33 中期経営計画／事業戦略</li> </ul>	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。
	「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、「健康」「おいしさ」「感動」を与える食の提供により、当グループの目指す“Better For Youの食品業”への進化を図れるものと考えています。
	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。
	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。
<b>環境に配慮したものづくり</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶P.20 サプライチェーンの持続可能性を追求</li> <li>▶P.35-36 環境</li> </ul>	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。
	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。
	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。
	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。
<b>持続可能な調達活動</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶P.20 サプライチェーンの持続可能性を追求</li> <li>▶P.41 サプライチェーン・マネジメント</li> </ul>	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考えています。
	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。
	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ク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考えています。
<b>人的資本経営</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶P.6-9/10-13 CEO、COOメッセージ</li> <li>▶P.37-41 社会</li> <li>▶P.38 ダイバーシティ担当役員メッセージ</li> </ul>	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。
	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。
	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。
<b>亀田製菓らしいガバナンス</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶P.42-43 役員一覧</li> <li>▶P.48-52 コーポレートガバナンス</li> <li>▶P.54-55 リスクマネジメント</li> </ul>	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。
	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。
<b>地域社会との調和</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶P.41 地域社会との調和</li> </ul>	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、好循環が生まれ出されると考えています。
	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。
	「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。

[ サプライチェーンの持続可能性を追求 ] 自然の恵みから「喜び・潤い」「健康」「おいしさ」「感動」を生み出す

自然の恵み  
素材まるごとの  
可能性

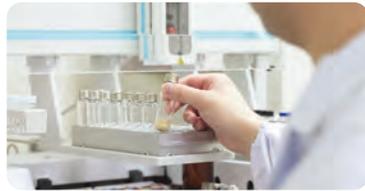
「喜び・潤い」「健康」  
「おいしさ」「感動」の創造  
世界の人々の生活に  
喜びと潤いを  
お届けする

研究開発

調達

製造・物流

販売・消費



強み

- お米総合研究所
- 機能性、生産技術、官能評価
- お米の加工技術(調味、食感、配合、同質化など)
- 産学官連携

持続可能性追求に向けた取り組み

**課題** 食にまつわる多様な価値観への対応

- 施策**
- “Better For You”食品の開発
  - 新商品開発の体制強化
  - 植物性乳酸菌、米タンパク質、米ペプチドなどのお米の機能性研究

**課題** お米をベースとした食文化の発展

- 施策**
- グローバル展開の加速
  - 米粉パンなどによる事業領域拡大
  - 出前授業などによる食育の実施

**課題** 将来的な食糧不足への対応

- 施策**
- プラントベースドフード(植物性代替肉)への取り組み
  - 長期保存食の拡大



強み

- 原材料などのグループ調達
- 調達マネジメント(原材料規格保証書)
- グローバルな調達体制
- サプライヤーとの強固な関係

持続可能性追求に向けた取り組み

**課題** 調達先の人権尊重

- 施策**
- 取引先への調達方針の浸透
  - 原材料に関する人権リスクの把握
  - RSPO認証パーム油の使用促進

**課題** 安定調達の強化・実現

- 施策**
- 調達先の分散化
  - 産地における環境リスクの把握
  - 取引先との良好な関係構築



強み

- 職人技であった米菓づくりの機械化・量産化
- 安全・安心、いつも変わらぬおいしさを実現する製造技術
- 徹底した品質管理(FSSC22000)
- 物流子会社の保有
- グローバルな生産体制

持続可能性追求に向けた取り組み

**課題** 事業活動による環境負荷低減

- 施策**
- 環境配慮型の生産設備導入
  - 環境に配慮した物流(モーダルシフト、共同配送、トラックの積載率向上など)
  - 基幹工場における再生可能エネルギーの導入

**課題** 環境資源の保全

- 施策**
- ワンウェイプラスチックの削減(ECOパッケージ化の推進)
  - FSC認証段ボールの使用推進
  - 水使用量の削減(乾式製粉技術の導入)

**課題** フードロスの削減

- 施策**
- 賞味期限の延長
  - エコフィード活動の推進
  - 食品廃棄物の有効活用(路盤材の原材料としての提供など)



強み

- 国内米菓市場シェアナンバーワン(2021年度 35.2%\*)
- 多様な販売チャネルへの対応
- 効率的な営業体制
- 国内外におけるパートナーシップ

※出所：株式会社インテージSRI+®

持続可能性追求に向けた取り組み

**課題** 安全・安心な食の提供

- 施策**
- 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
  - ソフト・ハード両面からの品質管理体制
  - お客様相談室の設置(フィードバック体制)

**課題** 「喜び・潤い」「健康」「おいしさ」「感動」を与える食の提供

- 施策**
- “Better For You”食品のラインアップ拡充
  - 各地の食文化と調和した製品の提供
  - 食を通じた社会課題の解決策の提案

**課題** 脱プラスチック社会への適応

- 施策**
- ECOパッケージ化の推進
  - 環境配慮型素材の検討

## [特集] お米総合研究所が広げるお米の可能性

お米が持つ無限の可能性を引き出すことで、お客様のニーズの一步先を予測し、食の新しい価値を創造します。

### お米総合研究所とは

亀田製菓は1960年に研究室を開設して以来、米菓製造技術の確立や、植物性乳酸菌を含む機能性原料の開発など、米菓の主原料であるお米の研究を行ってきました。これからも産学官連携に積極的に取り組み、おいしさ、機能性、新素材、生産技術などに関わるさまざまな研究を行うことで、お米の可能性を追求し続けていきます。

## お米から広がる可能性を追求する3つの研究チーム

研究所では3つの分野に特化し、お米のおいしさやさらなる可能性について研究開発を行っています。



### 機能性素材の研究開発

お米由来の植物性乳酸菌「K-1」「K-2」や、米タンパク質、米ペプチドの機能性について、研究を行っています。また、新潟大学や京都大学、東京大学、信州大学などの多くの大学とそれぞれの機能性について共同研究を行い、さらなる可能性の追求に取り組んでいます。



### 成長のシーズとなる商品の開発

米粉パンやプラントベースドフード（植物性代替肉）など、将来の事業の柱となる商品の開発をグループ会社と共同で行っています。米粉パンであれば新商品（味・種類）の開発、プラントベースドフードであれば商談用のレシピ開発など、さらなる拡大に向けて安全・安心、おいしさの向上に取り組んでいます。



### 米菓製造に関する研究

生産本部と協働し、技術革新による省人化に向けた研究、米菓やお米に関する分析などを行っています。また、海外での展開に向けて、現地のお米が米菓製造に適しているか、一定して高品質の生産が可能かを分析するなど、グループ全体での安全・安心やおいしさを保つ役割を担っています。

PICK UP

### お米由来の植物性乳酸菌

整腸作用と肌の保湿効果のある「K-1」、アトピー性皮膚炎や花粉症への抗アレルギー作用と抗インフルエンザ作用のある「K-2」は、長年にわたるお米の研究により生まれたお米由来の植物性乳酸菌です。死菌のため耐熱性が高く、さまざまな食品への配合が可能で、青汁やサプリメントなどにも採用されています。また、お米由来の植物性乳酸菌がお米のタンパク質を分解する作用を持つことを発見し、通常のごはんよりもタンパク質を1/5～1/35に低減する低たんぱく質米飯「ゆめごはん」も開発しました。

PICK UP

### 米粉パン

日本国内の食物アレルギー患者数は年々増加傾向にあることから、アレルギー対応商品へのニーズは高まっており、米粉パンには、輸入小麦の価格高騰による代替需要からも注目が集まっています。株式会社タイナイでは、原材料に国産のお米を100%使用し、アレルギー特定原材料等28品目を持ち込まない工場で米粉パンを製造しており、すべての方が同じものをおいしく、安心して食べられる商品づくりを行っています。

PICK UP

### 安全・安心、おいしさへのこだわり

当社は、長年の米菓・お米の研究で培ったノウハウや製造技術をもとに商品開発を行ってきました。『亀田の柿の種』や『ハッピーターン』などのトップブランドでも、時代に合わせて変化するお客様の嗜好に合わせてリニューアルを重ねており、お米総合研究所においても、食感や、甘味・塩味・うま味などの味覚を分析することでおいしさの可視化を行い、リニューアルの判断材料として活用しています。

研究開発から生まれる新たな「喜び・潤い」「健康」「おいしさ」「感動」

# 財務ハイライト

※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。

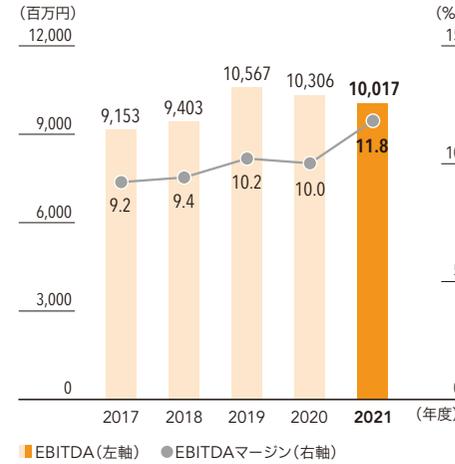
## 連結売上高/ 海外売上高比率



## 連結営業利益/ 営業利益率



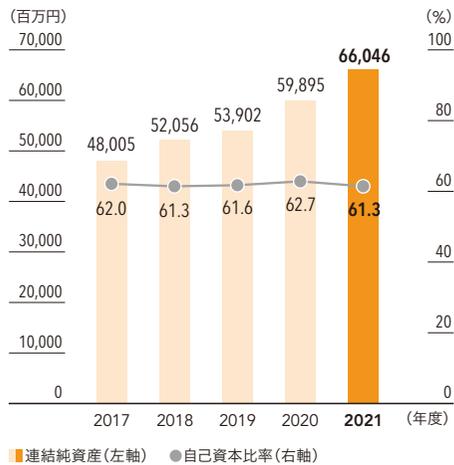
## EBITDA/ EBITDAマージン



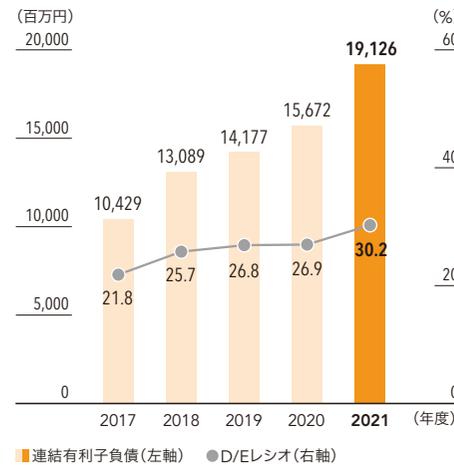
## ROE



## 連結純資産/ 自己資本比率



## 連結有利子負債/ D/Eレシオ



## 連結設備投資/減価償却費/ 設備投資比率

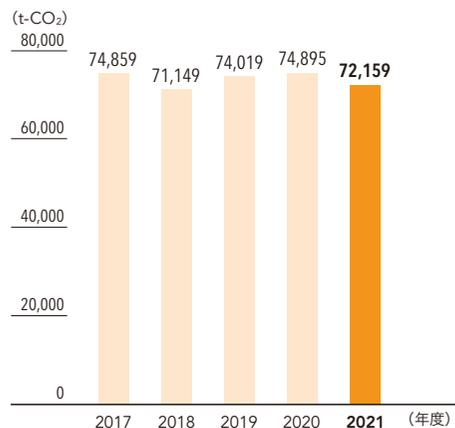


## 1株当たり年間配当金/ 連結配当性向



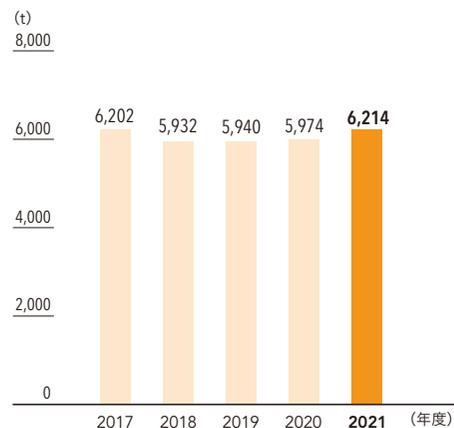
# 非財務ハイライト

### 温室効果ガス総排出量 (Scope 1,2)



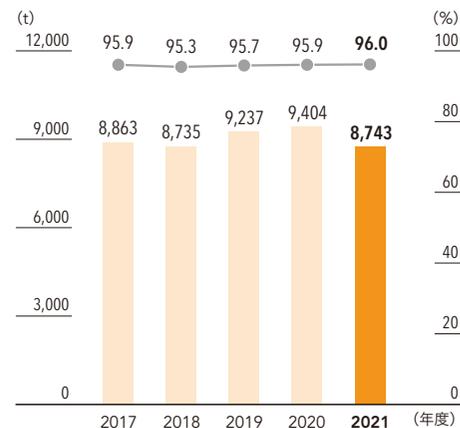
※集計範囲：亀田製菓株式会社、アジカル株式会社、とよす株式会社(新潟工場)

### プラスチック使用量



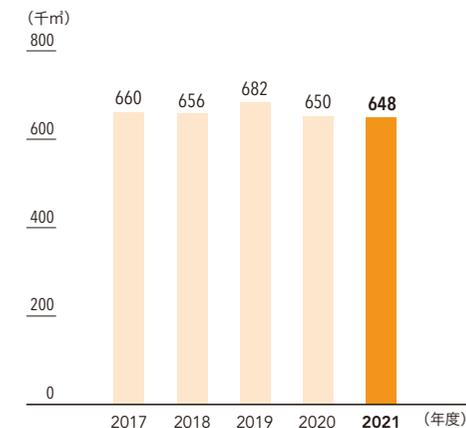
※集計範囲：国内グループ生産工場

### 廃棄物排出量 / リサイクル率



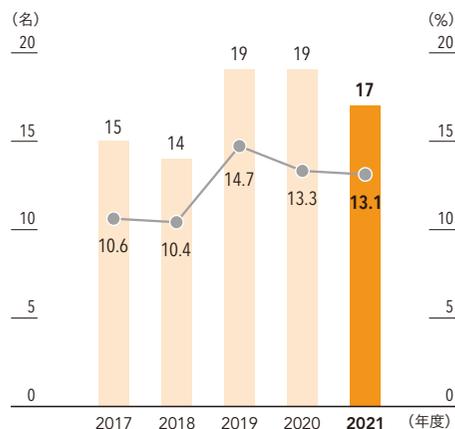
■ 廃棄物排出量(左軸) ● リサイクル率(右軸)  
 ※集計範囲：国内グループ生産工場

### 水使用量



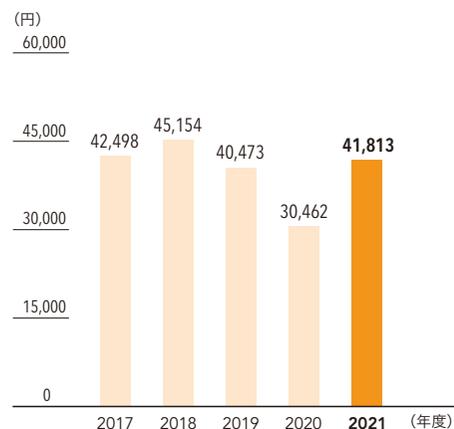
※集計範囲：国内グループ生産工場

### 女性管理職人数 / 女性管理職比率



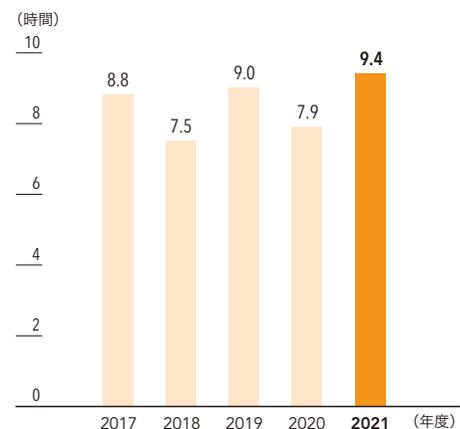
■ 女性管理職人数(左軸) ● 女性管理職比率(右軸)  
 ※集計範囲：亀田製菓株式会社

### 1人あたり平均研修費



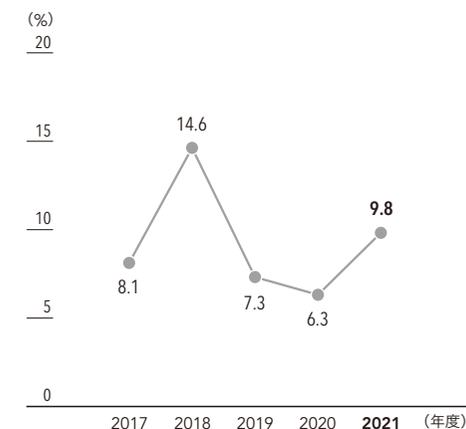
※集計範囲：亀田製菓株式会社

### 1人あたり平均残業時間



※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

## CFOメッセージ

専務取締役 CFO 兼  
管理本部長

小林 章



### 業績の振り返りと中期経営計画の進捗

足元の経営環境は、長引くコロナ禍での消費の変調や、原材料価格の上昇、地政学リスクの高まり、世界的なインフレの加速などによって、先行きが見通しづらい状況にあります。

2021年度の業績は、国内米菓事業において『つまみ種』や『無限エビ』など将来につながる製品が着実に育ちつつあり、旺盛な需要に応えるためにも期中において増産対応投資を実施するなど、今後の成長に確かな手応えを感じています。

一方で、競合他社の工場火災に伴う操業停止によって、市場の様相は一変しました。当社を中心に米菓メーカーに対する代替需要が急速に高まる中、米菓のリーディングカンパニーとして、お客様の米菓離れを防ぐ観点からグループ全体で生産人員の増強を図り、供給優先の体制に舵を切りました。

供給力確保に向けては、これまでの自前主義的な生産体制を見直し、外部生産も柔軟に織り交ぜながら生産能力を増強することで、強靱かつサステナブルな生産体制の構築を進めています。

利益面においては、各種コストの上昇が製造原価率を大きく押し上げています。加えて、コロナ禍による人員不足の顕在化や、代替需要に対する生産能力の不足など、あらためて国内米菓事業における構造的な課題を認識する一年となりました。

また、2021年度は主力製品の規格変更や価格改定を実施しましたが、当初の想定を上回る原材料およびエネルギーコストの上昇により、増益効果を打ち消し、連結営業利益は48.3億円（前年度比14.0%減）となりました。

海外事業は、収益性の改善が着実に進んでいます。米国のMary's Gone Crackers, Inc.は、コロナ禍による特需の反動減などはありましたが、足元はすでに回復基調にあり心配はいりません。このほか、タイのSingha Kameda (Thailand) Co., Ltd.への統合効果やクロスボーダー取引の拡大、さらには収益性の高いTHIEN HA KAMEDA, JSC.の連結子会社化などが連結業績に貢献しました。

食品事業では、防災意識の高まりを背景に、長期保存食を扱う尾西食品株式会社が安定成長を続けるとともに、アレルギー特定原材

### 中期経営計画の進捗

	単位	2021年度(実績)	2023年度(目標)
連結売上高	(百万円)	85,163	90,000
連結営業利益	(百万円)	4,832	8,000
営業利益率	(%)	5.7	8.9
EBITDA	(百万円)	10,017	13,900
EBITDAマージン	(%)	11.8	15.4
ROE	(%)	7.3	9.4
海外売上高比率 (総事業規模)	(%)	27.8	30.0

※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。

料等28品目不使用の米粉パンへの引き合いが急速に高まっていることから、生産機能の移転集約や生産能力の増強に向けた準備を進めています。

中期経営計画の進捗は、海外展開と事業領域の拡大投資の成果もあり、連結売上高は1年前倒して達成できる見込みです。一方で、連結営業利益は安定的な収益性向上を見込んだ計画に対して、原材料価格の高騰など、外部環境変化の影響を打ち返すことができず、現状の水準を維持するにとどまっています。

国内米菓事業における生産能力の問題、人手不足の問題、商品競争力の問題など顕在化する課題に対して正面から向き合い、お客様起点でブランド価値を創造し、これまでの価格競争から脱却しなければなりません。当グループの成長シナリオの実現に向けて、国内米菓事業の収益力の立て直しを最優先課題とし、海外事業および食品事業への成長投資サイクルを加速させていきます。

### 事業ポートフォリオの最適化を通じた 企業価値の向上

変化の激しい環境下にあっても、事業の三本柱を確立し、規模(売上高)、質(利益水準)の両面からグローバルで成長する基本的な考え方に変わりはありません。社会と企業のサステナビリティの観点から、長期の視点で当グループの競争優位性の確保やビジネスモデルの進化によって稼ぎ方を変えていかなければなりません。

国内米菓事業については、これまでの価格競争から脱却し、米菓が本来持つ価値訴求と新たな価値創造の両立に向けた生産基盤構築がポイントになります。食品メーカーに求められる安全・安心な生産体制はもとより、コスト競争力強化の観点から生産機能の集約や生産能力の増強、さらには新技術の導入などを進めて

います。また、海外事業および食品事業については、事業成長に合わせた生産能力の増強に加え、将来を見据えた新たなシーズとして“Better For You”食品の探索や新たな事業領域の開拓などにも取り組んでいます。

これら投資については、環境変化の中にあってもスピード感を持った意思決定が必要です。戦略投資ポートフォリオとして、通常投資枠のほかに別枠を設けており、その枠組みの中で現在進行中です。

一方で、成長投資によるキャッシュアウトが先行するタイミングでは、これまで以上に案件ごとの投資回収に対して厳格な管理が求められます。投資案件ごとに経済合理性の観点から回収期間や内部収益率などをモニタリングすることももちろん、事業戦略との整合性や他事業への貢献など多角的な観点から評価し投資判断を行っていきます。

海外事業および食品事業については、これまで先行投資を中心に大小の投資を重ねてきましたが、事業領域やエリア展開も徐々に整いつつあり、その進捗について各種会議体を活用しながらモ

ニタリングしています。

また、投資に対する基本的な考え方は、各年度の営業キャッシュ・フローの範囲内を原則とし、現状では、主に国内米菓事業で創出した資金を、事業領域および販売エリアの拡大を目指す海外事業および食品事業への成長投資に振り向けています。

当面、資金需要の拡大が見込まれますが、D/Eレシオについては、M&Aなどの機動的な投資を除いて30%程度を目安に財務基盤を維持するとともに、投資案件の規模に応じて適切な調達手段を選択することで、財務の健全性を維持していきます。

### 財務戦略に対する考え方

中期経営計画では、収益性向上を第一義としつつも、株主様への安定的な配当原資の確保と、成長企業として再投資サイクルを重視することから、キャッシュ創出力を示すEBITDAを重要指標に位置づけています。

ROEについては、将来的に10%以上を目指していますが、現中期経営計画期間は成長投資を優先しつつ、利益成長を実現することで株主資本コストを上回る9.4%を目指していきます。

資本効率の観点から、基本的には資本コストを投資判断における最低ラインとして考えています。資本コストの低減に向けて、適切な情報開示やIR活動の充実はもちろん、営業キャッシュ・フローによる十分な債務償還能力を前提に負債の活用も柔軟に検討していきます。

また、継続的かつ安定的に株主還元を行うためには、財務基盤の安定が何よりも重要と考えています。短期的にはM&Aなどの実施により変動する可能性はありますが、自己資本比率を維持することで安全性を確保していきます。また、資金調達への備えとして、国内金融機関との間で100億円のコミットメントラインを、また一部の海外子会社向けに25億円のグローバルコミットメントラインを設定するなど、環境変化の中でも機動的な資金調達ができる仕組みを確保しています。

創出したキャッシュ・フローについては、目指すべき姿の実現に向け成長投資や研究開発投資、人材育成に優先的に充当することで、以降の成長余力を高めていく予定です。

株主還元については、持続的な成長を前提に安定的に増配を継続する考えであり、当面は配当性向30%を一つの目安と考えています。

今後も、CFOとして、財務規律を重んじながら、さまざまな角度から亀田製菓グループの成長を後押しし、投資効率の最大化と経営資源配分の最適化を実現することで皆様の期待に応え、企業価値の向上を目指していきます。

#### キャッシュアロケーションの考え方

**キャッシュ・フロー創出力の向上**

- ・競争優位性の確保とビジネスモデルの進化  
(米菓) 米菓本来の価値の深掘り、新価値創造  
(海外) 米国・アジアの成長加速、世界的な米菓需要の取り込み  
(食品) 長期保存食・植物性乳酸菌のさらなる強化、プラントベースドフード・米粉パンの収益事業化



**成長投資**

- ・コスト競争力強化、事業領域拡大
- ・新規技術の取り込み、“Better For You”食品のシーズ獲得

+

**基盤強化**

- ・事業ステージに合わせた生産能力増強
- ・人材育成、研究開発・デジタル化対応の強化

+

**株主還元**

- ・持続的成長を目指した安定配当と成長投資のバランス型
- ・配当性向30%が目安

## 中期経営計画

### 中期経営計画の概要

当グループを取り巻く経営環境は、コロナ禍の継続や地政学リスクの顕在化により、不連続な変化が見込まれています。こうした中において、お客様の健康や環境意識は一層の高まりを見せており、食品メーカーとして、私たちが提供すべき価値も変化しつつあります。

2030年度のありたい姿「グローバル・フード・カンパニー」の実現に向けてバックキャストで描いた中期経営計画の方向性は、こうした環境変化に即しており、今後、軌道修正を図りながら、時代にフィットさせ、さらなる深化に取り組む必要があります。

本中期経営計画では、企業価値の向上に向けて、国内米菓事業のさらなる拡大を図りつつ、海外事業および食品事業を飛躍的に成長させることで強靱な三本柱を確立し、お客様価値の提供を通じて“あられ、おせんべいの製菓業”から“Better For You の食品業”へと進化することを目指しています。

当グループが加工を得意とするお米は、アレルギー対応などで無限の可能性を秘めています。また、これまで培ってきた技術はほかの穀物にも応用可能であり、社会課題の解決を通じて、持続可能な社会に貢献する企業として企業価値の向上を図っていきます。



### 業績推移

	単位	2020年度(実績)	2021年度(実績)	2022年度(計画)	2023年度(中計)
連結営業利益	百万円	5,620	4,832	5,000	8,000
営業利益率	%	5.4	5.7	5.4	8.9
EBITDA	百万円	10,306	10,017	11,412	13,900
EBITDAマージン	%	10.0	11.8	12.4	15.4
ROE	%	8.6	7.3	5.9	9.4
海外売上高比率(総事業規模)	%	26.1	27.8	30.0	30.0

※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。

### 成果

成長事業と位置づける海外事業および食品事業は、積極投資の成果が表れつつあり、事業規模を拡大しています。海外事業については、当社が注力すべき地域において製造・販売ネットワークが整いつつあり、規模の拡大から成長を前提とした収益ドライバーへの転換期に差し掛かっています。また、食品事業については、長期保存食や植物性乳酸菌など高い収益性を誇る事業をベースに、米粉パンやプラントベースドフードなど、次の成長シーズへの投資を重ね、再投資を成長につなげるサイクルの確立に取り組んでいます。

### 課題

一方で、目指すべき姿の実現に向けては、いまだ解決すべき課題が残り、足元の地政学リスクも相まって、さらにそれらが拡大する方向にあります。国内米菓事業では、急激な需要の増加に応えきれない局面があり、慢性的な供給力不足を解消できていません。また、直近の原材料および、燃料価格の高騰、円安の進展は、製造原価率を押し上げ、収益性を低下させており、製品の規格変更や価格改定、生産性の向上など各種施策に取り組むものの、いまだ決定的な解決策を見出せていません。

# 事業戦略

## 国内米菓事業、海外事業、食品事業の 三本柱でしっかりと立ち、“Better For You”の食品企業としてビジョンを実現

### 国内米菓事業 圧倒的ナンバーワン

シェア圧倒的ナンバーワン

製造原価率45%の実現

お米以外の素材を含む商品開発



#### 2023年度に向けた施策

#### 価値の追求

- お客様起点でブランドや製品の独自性を磨き、価格競争から脱していくことで、価値重視の戦略に舵を切り、規模と質の両面から国内米菓ナンバーワンの地位をより強固にする。

#### 効率の追求

- 米菓市場の成長ポテンシャルを最大化し、取り込んでいくために、生産能力の最大化を図る。外部生産の活用、重点商品への絞り込みなどを通じ、効率的かつ柔軟な生産体制を構築するとともに、新たな技術の積極活用や製造ノウハウの横展開により収益性向上を図る。

### 海外事業 米国事業の飛躍的拡大

MGC<sup>※1</sup>/THF<sup>※2</sup>米国ブランド確立

米菓のスナック化へのチャレンジ

海外拠点、クロスボーダーのさらなる強化



#### 2023年度に向けた施策

#### 米国事業の拡大

- 最優先地域に定める米国は、“Better For You”市場の成長を取り込むため、製品ラインアップの拡充を図るとともに、ブランドを確立することで収益性の向上を図る。

#### クロスボーダー取引の拡大

- 成長著しいアジア市場については、パートナーとの連携強化により市場開拓を進めるとともに、豊富な労働力と良質な原料米など各拠点のコスト競争力を活かし、さらなるクロスボーダー取引を加速させる。

※1 Mary's Gone Crackers, Inc. ※2 TH FOODS, INC.

### 食品事業 Better For You食品の拡大

プラントベースドフードの拡大

アレルギー対応、長期保存食

植物性乳酸菌、新規技術開発



#### 2023年度に向けた施策

#### シーズの育成と技術の革新

- これまでM&Aで取得した、米粉パンやプラントベースドフードの育成と拡大を急ぎ、早期の収益事業化を図る。さらには、当グループのコアコンピタンスであるお米の加工技術・機能性研究の成果と植物性素材を掛け合わせることで、新たな事業領域を開拓する。

#### 差別化による安定収益の確保

- 収益性の高い長期保存食や植物性乳酸菌について、販売地域の拡大と、アレルギー対応商品の強化により、さらなる収益性の向上を図る。

## 対応策

国内米菓のリーディングカンパニーとして、サステナビリティの観点から製造業の原点であるQCD（品質・コスト・納期）の確保にあらためて注力していきます。製品品質については、安全・安心への取り組みはもとより、環境変化に即したお客様価値を提供し、付加価値の向上を図っていきます。また、需要変動に機動的に対応できる生産体制の確立に向けて、外部生産の活用やSKU<sup>※</sup>の絞り込みなど効率生産に徹し、供給力の強化を図ります。付加価値の高い商品をタイムリーにお客様に提供していくことで、採算性の改善を図り、再投資原資を生み出していきます。

海外事業および食品事業は、将来の成長の糧となるシーズ獲得の買収などにより、おおむね中期経営計画どおりの進捗にあります。一方で、自力成長の限界もあり、さらなる成長に向けて、もう一段の積極的なM&A・アライアンスの展開も視野に三本柱の確立を急ぎます。

事業間、国内外における拠点間の連動を図り、商品のみならず技術やノウハウ、人材など経営基盤を強化することで亀田製菓グループの総合力を発揮していきます。

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

## 国内米菓事業

### 事業概況

国内米菓事業は、1946年の創業よりお客様に喜びと潤いを届けたいという想いから、お客様のニーズを捉え、時代に合わせた商品を提供し続けてきた当グループの基幹事業です。家内制手工業的であった米菓の生産を他社に先駆けていち早く工業化し、全国へ流通網を築くとともに、多種多様な流通へ幅広く対応することで事業を拡大させてきました。

今後も、お客様の生活様式や価値観は多様化することが予測されますが、筋肉質な経営体質と多様なグループ会社体制・商品ポートフォリオにより、お客様価値を創造し持続的な成長を果たしていきます。



### 2021年度の振り返り

亀田製菓については、2020年度の巣ごもり需要の反動減および原材料・エネルギーコストの高騰により減収・減益となりましたが、新型コロナウイルス感染症拡大により需要が減少していた土産物を扱うアジカル株式会社、百貨店向け商品を扱うとよす株式会社において、行動制限の緩和に加え、2020年度に取り組んだ筋肉質な経営体制の構築が奏功し、大幅な増収・増益となりました。

また、競合他社の火災事故による操業停止の影響を受け、米菓売り場縮小の危機にあったものの、グループ全体で供給量の最大化を図り、現在は正常化しつつあります。各種コストの高騰も継続していますが、吸収策を講じつつ、提供価値を再定義することで商品・ブランド力の向上に取り組んでいます。

売上高/営業利益  
(百万円)



市場規模  
(億円)



※出所：全日本菓子協会資料

※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。

### S 強み

- 国内米菓市場シェアナンバーワン (2021年度 35.2%\*)
- 商品開発力
- ブランド力
- 安全・安心 (品質保証)
- 多種多様な流通への対応

### W 弱み

- 若年層へのアプローチ
- 変化に対応した柔軟な供給力
- 主力ブランドの構成比の高さ
- 季節変動の大きさ

### O 機会

- 食シーンの多様化
- 健康志向の高まり
- 家飲み需要の定着

### T 脅威

- 原材料価格の高騰
- 競合他社からの価格攻勢
- 糖質への懸念
- 人口減少による購買層の減少

※出所：株式会社インテージSRI+®

国内米菓事業  
における  
亀田製菓グループ  
の強み

### ① 商品開発力×食シーンの多様化

変化するお客様のニーズや嗜好に対応するため、既存商品のリニューアルやトレンドを踏まえた商品開発を行い、『亀田の柿の種』や『ハッピーターン』など、時代を超えて愛される商品・ブランドを確立してきました。今後も、商品・ブランドの持つ強みを大事にしつつ、革新と挑戦を続けることで、さらなる提供価値の進化に取り組んでいきます。

### ② 国内米菓市場シェアナンバーワン×流通との関係性

インセンティブによる売り場づくりではなく、SNSやPOSデータなどの活用およびモーションボード・SFA<sup>\*</sup>の導入によりデジタル技術を活かした提案型営業の推進や、クロスマーチャンダイジングの促進により、流通との関係性構築による売り場の協創に取り組んでいます。

<sup>\*</sup>SFA (Sales Force Automation) : 営業支援システム

## 国内米菓事業における“Better For You”

### 変わらない「おいしさ」「喜び」の提供と 時代の変化に応じた付加価値の創造を

常務執行役員 営業本部長  
真山 靖宏



お客様に「おいしさ」と「喜び」を届ける商品を提供し続けることが、いつの時代にも変わらぬ当グループの使命と認識しています。米菓は、食事の合間や勉強・仕事中の小腹満たしに、そしてリラックス時のおやつやおつまみとして喜ばれています。これからも、おいしく、楽しんで食べていただくことはもちろん、時代の変化に応じた製造技術の革新とたゆまぬ商品開発により、お客様の健康・地球環境への配慮を“Better For You”の観点から付加価値として創造し、さらなるお客様満足と喜びにつながる商品をお届けしていきます。

#### PICK UP

### 独自性を強化するための2つのシンカ

お客様の価値観や嗜好が多様化する中で当グループが持続的に成長していくため、お客様に“Better For You”の観点から新たな価値を提供し、独自性を強化するべく2つのシンカ（深化：Upgrade、進化：Update）を推進しています。

「深化」とは、お客様との積極的なコミュニケーションにより商品・ブランドの価値を再定義し、嗜好の変化やトレンドを柔軟に取り入れることで、既存商品・ブランドの価値を

深掘り・強化するものです。「進化」とは、お米をベースとしたスナックなどの開発や、健康志向の高まりなどお客様の価値観の変化を踏まえ、付加価値の高い商品の提供を通じ、米菓の新しい価値を創造する取り組みです。

これら2つのシンカにより独自性を磨き、競合他社との差別化を図ることで、さらなるシェア向上へ取り組んでいきます。

## 海外事業

### 事業概況

国内米菓事業で培った米菓製造技術やお米に関する知見・ノウハウを活かし、パートナーシップを活用することで、米菓をはじめとするお米をベースにした食文化の海外展開を目指しています。

世界的な人口増加や健康志向の高まりを背景に需要は確実に増加しており、米国外事業のさらなる成長に加え、クロスボーダー取引の拡大、各国の内販ビジネスの拡大などを通じてセグメントの早期黒字化に取り組んでいます。



### 2021年度の振り返り

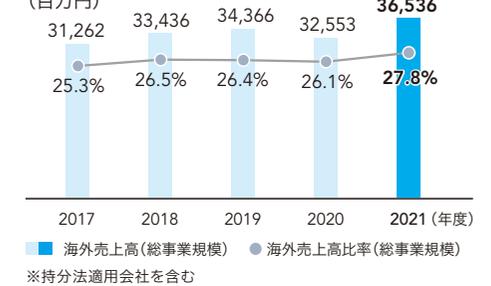
2020年度の新型コロナウイルス感染症拡大による特需の反動を受け、Mary's Gone Crackers, Inc.が減収・減益となった一方で、2020年度よりグループ会社化したSingha Kameda (Thailand) Co., Ltd.が事業拡大および値上げの浸透により売上高・営業利益ともに大幅に伸長したことに加え、THIEN HA KAMEDA, JSC.を連結子会社化したことによりセグメント全体では増収・赤字縮小となりました。

Mary's Gone Crackers, Inc.については、さらなる事業拡大および新たなお客様の獲得を目的として、複数の新商品を市場に投入するなど、持続的な成長に向け取り組みを進めています。

売上高/営業利益  
(百万円)



海外売上高/海外売上高比率(総事業規模\*)  
(百万円)



※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。

### S 強み

- 国内での研究・知見を活かした商品開発
- 日本ナンバーワン米菓メーカーとしての知名度
- 海外資本とのパートナーシップ
- 商品ポートフォリオ
- 幅広い海外ネットワーク

### W 弱み

- 海外の食に関する知見の不足
- 海外におけるマーケティング・商品開発人材の不足

### O 機会

- 健康志向の高まり
- 世界的な人口の増加
- 和食文化への評価の高まり

### T 脅威

- 原材料価格の高騰、食品に対する規制の強化
- グローバル・サプライチェーンの分断と地産地消の加速

海外事業  
における  
亀田製菓グループ  
の強み

① 幅広い海外ネットワーク×世界的な人口の増加

米国・中国・ベトナム・インドなど人口の増加および内需の拡大が見込まれる国や輸出拠点のハブとなるタイ・カンボジアにも拠点を有していることで、需要が見込まれるあらゆるエリアへのアプローチが可能な海外ネットワークを構築しています。

② 幅広い海外ネットワーク×海外資本とのパートナーシップ

当グループの持つ海外ネットワークに加え、タイ・カンボジア・ベトナム・インドなど新興国において強力な営業力を持つ海外資本とのパートナーシップを保有しています。また、グローバルに展開する大手食品メーカーと商品開発や販売面で協業することで、より幅広い地域・チャネルへの展開を可能にしています。

海外事業における“Better For You”

各国の食文化と日本文化・技術を調和させ  
「よりおいしく、より安全・安心で、より健康的な」  
商品をお届けする



常務執行役員 海外事業本部長  
藤井 毅

健康志向の高まりは、海外において先進国・新興国にかかわらず、若年層を中心に新たな価値観として定着し始めています。おいしさはもちろんのこと、「より安全・安心で、より健康的なもの」へのニーズは高まっており、当グループの“Better For You”食品はそのニーズにマッチしているものと認識しています。

世界の人々の生活に喜びと潤いをお届けし、より豊かな社会に貢献することを当グループのミッションとして掲げていますが、日本国内の商品をそのままお届けするのではなく、各地の食文化と日本の文化・技術を調和させ、「よりおいしく、より安全・安心で、より健康的な」商品を世界中にお届けするべく、海外展開を加速させていきます。

PICK UP

事業拡大とセグメント収益化に向けた取り組み

米国事業のさらなる成長、アジアにおける現地販売事業の強化、クロスボーダー取引の拡大を軸に、海外事業の拡大を進めています。米国のグルテンフリー市場の拡大は継続しており、Mary's Gone Crackers, Inc.において、クッキーや植物性チーズで味つけたクラッカーを新しく発売するなど、付加価値の高い新商品を投入することでシェアの拡大に取り組んでいます。

また、アジアにおいて、各国の米菓市場は大きな成長可能性を秘めており、拠点を有する国においては現地販売の強化、拠点を有しない国においてはクロスボーダー取引の拡大により、世界の市場に亀田製菓の掲げる「喜び・潤い」「健康」「おいしさ」「感動」を提供するべく取り組んでいます。

# 食品事業

## 事業概況

2030年度に製菓業から食品業への進化を目指すにあたり、食品事業を国内米菓事業、海外事業と並ぶ三本目の柱とするべく、長期保存食やプラントベースドフード、米粉パン、植物性乳酸菌など、米菓以外の食品事業領域へ業容の拡大を図っています。食生活による環境負荷への関心や、お客様の防災意識、健康意識は確実に高まっており、企業価値向上に資するシーズの獲得から育成を行い、グループシナジーを創出することにより、早期事業化を進めていきます。



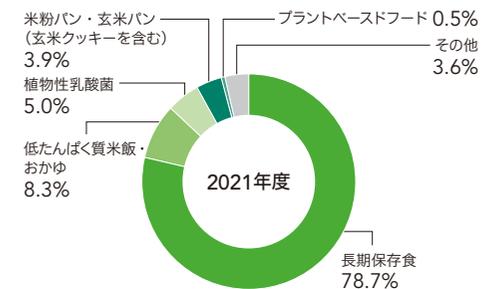
## 2021年度の振り返り

食品事業の屋台骨である尾西食品株式会社において、長期保存食の個人向け備蓄需要が継続したことに加え、年度末の地震の発生に伴い需要が急増した結果、増収・減益となりました。また、輸入小麦の価格高騰を背景とする米粉パンの需要増加に対応するため、設備の移転集約・生産能力の増強を行ったことに加え、プラントベースドフードについても、事業拡大に向けウェットタイプの商品を開発・発売するなど、将来の軸となるシーズの育成に取り組みました。

売上高/営業利益 (百万円)



事業別売上高構成比



※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。

## S 強み

- お米および植物性素材に関する知見
- 防災食品（米飯類）市場シェアナンバーワン
- 米菓製造で培った食感および味つけ技術
- アレルギー対応

## W 弱み

- 原材料調達における競争力
- 特定業界・特定顧客への依存度の高さ

## O 機会

- 気候変動に対する意識の高まり
- 健康志向の高まり
- お米・米粉への注目の高まり
- 食の多様化
- 食物アレルギー患者数の増加

## T 脅威

- 原材料価格の高騰
- 競争の激化

食品事業  
における  
亀田製菓グループ  
の強み

① アレルギー対応×食物アレルギー患者数の増加

日本国内の食物アレルギー患者数は年々増加傾向にあり、アレルギー対応食品へのニーズは高まっています。当グループでは、幼児用米菓『ハイハイ』や、尾西食品株式会社のアルファ米、ライスクッキー、株式会社タイナイのアレルギー特定原材料等28品目不使用の米粉パン・玄米パンなどアレルギー対応食品のラインアップ拡充に取り組んでいます。

② お米および植物性素材に関する知見×お米・米粉への注目の高まり

輸入小麦の価格高騰を受け、食糧自給率の高いお米・米粉への注目が高まり、株式会社タイナイで製造販売する米粉パン・玄米パンにも強い引き合いが続いています。グルテンを使用せず、アレルギー特定原材料等28品目を持ち込まない工場で製造されたパンは非常に優位性が高く、今後も市場の拡大が見込まれることから、ラインアップの拡充とともに生産能力の増強に取り組んでいます。

食品事業における“Better For You”

地球環境と人々の健康に配慮した  
“Better For You”食品の拡大と、  
「食のバリアフリー化」を目指す

食品事業本部長  
金井 啓治



食の多様化が進むとともに、気候変動や食生活が生み出す環境負荷に対するお客様の意識は確実に変化しており、植物性素材をベースとした、地球環境と人々の健康に配慮した“Better For You”食品へのニーズは、今後さらに増加するものと考えています。また、アレルギーをお持ちの方や、宗教上食べられない食材がある方など、誰もが一緒においしいものを食べられる「食のバリアフリー化」を目指し、お客様がより安心できる食を追求していきます。

PICK UP

事業領域の拡大に向けた取り組み

世界的な人口の増加および気候変動に伴うプロテインクライシスの可能性などの食糧問題や、畜産による環境負荷への懸念の高まり、アレルギー患者数の増加により、食に対するニーズは多様化しています。

これまでの研究開発で培ったお米に関する知見・ノウハウを活かし、おいしさと付加価値、利便性を追求することで、それぞれの領域において持続的成長を果たすことはもちろん、お客様の健やかなライフスタイル・地球環境への貢献を目指していきます。

# 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 (美味しく からだに良いものを選び、食べ、楽しむ、健やかなライフスタイルへの貢献)の食品業”への進化を通じて、持続可能な社会の実現に資する企業グループとしての成長に向けて取り組んでいきます。

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に於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。

## サステナビリティ推進体制図





## 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R&Dセンター（生産本部、設備開発部）、亀田工場、元町工場、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。

### ● CO<sub>2</sub>排出量・エネルギー使用量の削減

具体的には、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、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ます。



### ● 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、「エコルールマーク」取り組み企業として認定されており、2021年度のモーダルシフト化率は29.8%となっています。また、新潟輸送株式会社も「エコルールマーク」取り組み企業として認定されています。

## 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、地球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。

### 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。

### プラスチックの使用について

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地球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年度までに当社の全商品をECOパッケージ化すること、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。

今後も、こうした活動を通じ課題解決に取り組むとともに、リーディングカンパニーとして米菓業界を牽引していきます。

### 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、LYLY KAMEDA CO., LTD.において、製造工程で発生するフードロスを株式会社エコロギーにココロギの餌として提供するなど、国内外のグループ会社においてもフードロスの削減に積極的に取り組んでいます。

## 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

### ● 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において、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。



### ● ガバナンス

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は、2021年度に策定したサステナビリティ基本方針のもと、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締役会が監督しています。

### ● 戦略 (シナリオ分析)

当グループにおける製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。

当グループが主原料とするお米については、外部機関が公表する将来予測パラメータでは、空気中の二酸化炭素 (CO<sub>2</sub>) 濃度の上昇が生育に寄与するほか、気温上昇による生産地拡大などによる収穫量の増加および販売価格の低下が予測されており、各将来予測シナリオにおける価格の予想、平均収量の推移、消費と生産バランスなどの要素から試算した結果、仕入れコスト減少の可能性があることを確認しています。

また、当グループで展開するプラントベースドフード (植物性代替肉) やECOパッケージ化の推進は、気候変動が進む世界観においても、エシカル消費をはじめとするお客様のニーズに応える製品として、事業機会の可能性があることを確認しています。

### 米の世界平均収量の推移：2020年=1

分類	2030年	2050年
RCP2.6	1.07	1.08
RCP8.5	1.17	1.21

農研機構「主要穀物の世界平均収量予測値の推移」より

### ● 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され、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会へ報告することで、リスク管理全般の統制管理を行っています。

### 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	再生エネルギー発電への移行に伴い、電力コストが上昇する。	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	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

### ● 指標と目標

当社は、気候変動課題が経営に及ぼす影響を評価・管理するため、温室効果ガス (CO<sub>2</sub>) 総排出量を指標とし、当社における2030年度の温室効果ガスの総排出量を40%削減 (2017年度比) する目標を設定しています。

また、当グループで進めるプラスチック使用量の削減はScope3における温室効果ガス排出量の削減のみならず、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して認識しており、製品のプラスチックトレーの廃止、およびパッケージをスリムにするECOパッケージ化を図ることでプラスチック使用量の削減を進めています。2030年度までには当社の全製品をECOパッケージ化するとともに、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。



### TCFD提言への取り組み

<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/ASO1309/b528593e/cf78/4c9a/a891/8a7cfde32e7d/20220615172940462s.pdf>



社会

### 基本的な考え方

亀田製菓グループは、人事基本方針として「従業員全員の活躍実感、成長実感を高める」を掲げています。

仕事を通じて従業員一人ひとりが活躍し、日々成長を感じながら、会社とともに豊かな社会を創り出すことを期待しています。

## 人材力強化

### ● 人材力強化

亀田製菓グループは、国内米菓事業・海外事業・食品事業の三本柱の確立により、特長あるグローバル企業として企業価値の向上を目指しています。実現には、視座の高さ・実行力・人間力を持ち、新たなことへ果敢にチャレンジできる人材（従業員）が不可欠であると考えています。成長に合わせた階層別研修で人間力を高め、実践と研修を通し専門能力を磨き、選抜研修で視座を高めます。また、チャレンジする姿勢や自主的な学びを応援する制度を整え、従業員全員の成長を支援します。

#### 視座の高さ

経営視点でものごとを捉える力を備えていること

- 中長期的な経営戦略を具体化し、大胆にチャレンジして企業目的に貢献できる
- 次世代の幹部候補育成に貢献できる
- 企業経営に関する基本的な知識（経営戦略・財務・会計・法務など）を有している

#### 実行力

成果を生み出すリーダーシップを備えていること

- 組織のモチベーションを高めるリーダーシップを有し、責任をもって最後まで業務を遂行できる
- リスクに対して大胆にスピードをもってチャレンジできる
- 得意とする専門分野における豊富な能力・知識・経験・実績を有している

#### 人間力

周囲への好影響を与え、尊敬・憧れられる存在であること

- 自分以外の誰かのために、汗を流すことができる
- 相手を思いやり、当たり前前のごとを当たり前前に行える
- 自己内省し、常に成長しようと研鑽している
- 仕事に面白さを感じている

### 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

業務を通じたOJT、外部講師や外部研修を通じた専門能力向上を行い、課題解決へ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（自己啓発制度）

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チャレンジプラン」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。

ダイバーシティ担当役員メッセージ

一人ひとりの多様性が  
活かされる組織風土の醸成に  
尽力していきます

常務取締役  
古泉 直子



多様な個性・能力の発揮に向けた取り組み

亀田製菓は、多様な人材が持つあらゆる能力を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べく、2019年に「ダイバーシティ元年」を宣言し、「さまざまな価値観や考え方、多様な個性や能力の発揮を促すことで、企業の持続的成長を目指し、従業員のより豊かで、より楽しい生活の向上に貢献する」ことをダイバーシティの基本姿勢としています。

当社は、取締役会において社外取締役が過半数を占めていることに加え、中途社員比率も高く、外部の考えを積極的に取り入れてきましたが、2019年当時は、ダイバーシティという言葉に馴染みのある従業員が少なく、ダイバーシティの推進には風土の醸成や従業員の意識改革が急務であると考えていました。

こうした背景から、研修や勉強会の実施、グループ各社との

連携、各部から有志を募るダイバーシティ推進事務局の立ち上げなどのさまざまな取り組みや、社内報を活用した取り組みの共有などを通じて、従業員への浸透を図ってきました。当社独自の取り組みとしては、他社の幹部や管理職を招いて講話いただくロールモデル交流会を全従業員や女性従業員、生産本部に所属する従業員向けなど、対象に合わせてテーマを変え実施しています。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンは当社のマテリアリティの一つとしても掲げていますが、当社を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中、多様化するお客様のライフスタイルや嗜好に応え続けるためには、柔軟な発想や多様な価値観が不可欠です。

また、食品メーカーである当社にとって、商品開発はもちろん、「安全・安心」な食の提供という観点においても、ダイバーシティ

の推進はとても重要です。「これまでもこうだったから」「みんなこれが良いと言っているから」と無難なほうを選んでしまえば、革新的なアイデアや商品は生まれません。生産現場においても、「ほかの人は誰も言っていないから」「自分が気にしすぎなのかも」と声を出すことを遠慮してしまうと、労働災害や商品の品質問題など、思わぬ事故につながってしまう可能性があります。多様な視点・角度から物事を捉え、「おかしい」と感じたら声をあげられる環境づくりを行うことで、リスクマネジメントにも寄与すると考えています。

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、自分の考えを怖がらずに伝えられる組織風土をつくり上げることが、私のダイバーシティ推進の目標です。自分らしくなければ一人ひとりのポテンシャルが最大限に発揮されることはありませんし、時代の変化にも対応できなくなってしまいます。自分らしくいることで、自分自身がマイノリティであるように思うことがあったとしても、会社や組織に自分を合わせるのではなく、時代の流れを感じ、時代が求める存在になってほしいと考えています。

事業基盤を支えるのは人材であり、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、結果として当グループの持続的成長につながります。

ジェンダーなどの社会的属性だけではなく、価値観など、目に見えないけれども個を活かすには大切な信条など、あらゆる点において多様性が活かされる環境づくりに向けて、ダイバーシティ担当としてリーダーシップを発揮し、取り組みを加速させていきます。

## ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

世界の人々の生活に喜びと潤いをお届けし、豊かな社会を実現するミッションを実現するため、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。

### ● 女性活躍推進の取り組み

事業領域を製菓業から食品業へ進化させるにあたり、女性の価値観や発想は重要であると考え、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「えるぼし」認定（2段階目）を、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。



#### 数値目標と具体的な取り組み

##### 数値目標

女性管理職比率

**30%** (2030年度)

女性監督職比率

**30%** (2030年度)

##### 具体的な取り組み

人材育成として、異業種女性交流研修、女性キャリアマインド研修、ロールモデル交流会などを実施するとともに、環境整備として、在宅勤務制度の検討、シフトを限定した働き方および男性の育休取得推進を実施し、キャリアの形成とライフイベントの両立を支援しています。

### ● 外国人従業員の活躍推進の取り組み

当グループは、「グローバル・フード・カンパニー」を目指し、海外事業を展開しています。当社では、事業展開のスピードを速める目的から、外国籍従業員数を2015年の6名から12名に増員しており、引き続き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

人材育成として、海外派遣研修（海外から日本へも含む）、社内英語研修などを実施しています。また、各部よりメンバーを集めたグローバル一体化推進タスクフォースが、すべての海外グループ会社が参加するグローバルジョイントミーティングの開催や、海外グループ会社の営業・生産・技術それぞれの部門が情報交換や議論を行う各種プロジェクトを推進しています。

### ● 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。

障がい者雇用率 (2021年度)

**2.30%**

シニア雇用率 (2021年度)

定年後、再就職率 **98.1%**

### ● 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。

##### 具体的な取り組み

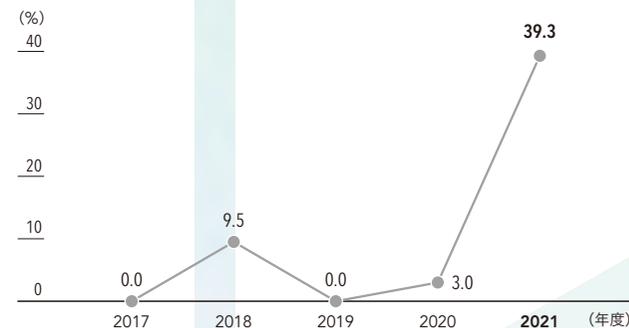
#### 1. ハッピーリターン制度

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「ハッピーリターン制度」（退職者復職登録制度）を導入しています。

#### 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有給休暇を3日間付与する「ハイハイン休暇制度」を導入しています。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。

#### 男性育児休業取得率



## 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、企業として必ず果たすべき社会的責任であると考えており、行動規範において下記のとおり定めています。グローバル・フード・カンパニーを目指すにあたって「国際的に認められた人権」を基準とし、サプライチェーン全体での人権の配慮に取り組んでいます。

### 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。

### 行動規範細則

#### 4-1 基本的な人権の尊重

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。

#### ● ハラスメント防止事業主指針

職場におけるハラスメントは、性別を問わず働く人の個人としての尊厳を不当に傷つける社会的に許されない行為であるとともに、働く人が能力を十分に発揮することの妨げにもなり、絶対にあってはならないものです。また、会社にとっても職場秩序や業務への支障にもつながり、社会的悪影響を与える問題です。

妊娠・出産・育児休業・介護休業などに関する否定的な言動は妊娠・出産・育児休業・介護休業などに関するハラスメント、性別役割分担意識にもとづく言動はセクシュアルハラスメントの発生の原因や背景となり得ます。相手の立場に立って普段の行動を振り返り、ハラスメントのない健全で快適な職場環境とするために取り組みます。

## 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で安心な商品をお届けするために、FSSC22000などの国際規格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実施しています。グループ会社についても、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」（食品安全マネジメントシステムの国際規格）の取得を推進しています。

#### ● 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

年度	強度率
2021	0.00
2020	0.04
2019	0.01
2018	0.07
2017	0.01

## 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

提供価値“Better For You”「美味しく からだに良いものを選び、食べ、楽しむ、健やかなライフスタイルへの貢献」の実現に向けて、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「健康」「おいしさ」「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

亀田製菓グループは、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, Inc.において認証パーム油を使用しており、2021年度の認証パーム油の使用比率は14.2%となっています。

#### FSC認証段ボールの使用

商品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に切り替えを実施しました。

グループ会社においても、順次切り替えを行っていきます。

#### 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、新型コロナウイルス感染症拡大以前は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。

### ● 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。コロナ禍においても、WEB会議システムを使用したオンライン工場見学を実施しました。

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、福井県の「ふくいSDGsパートナー」および鯖江市の「さばえSDGsグローバルクラブ」に登録されています。



# 役員一覧 (2022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**



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**



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**



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**



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

取締役  
 シニアチェアマン  
**田中 通泰**



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**



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



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

社外取締役 **独立役員**  
**伊藤 好生**



1982年 4月 株式会社日本債券信用銀行(現 株式会社  
 あおぞら銀行) 入行  
 2008年10月 同行執行役員  
 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**



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  
 株式会社 LIXIL 取締役副社長  
 2011年 4月 株式会社 LIXIL グループ取締役  
 2016年 6月 株式会社 LIXIL グループ取締役  
 (2017年6月退任)  
 2019年 4月 当社経営を考える懇談会アドバイザー  
 (2020年4月退任)  
 2020年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役 **独立役員**  
**井植 敏雅**



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

社外取締役 **独立役員**  
**尚山 勝男**

監査役



常勤監査役  
近藤 三千哉

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



常勤監査役  
佐々木 淳

1986年10月 当社入社  
2007年 4月 当社カスタマーサービス部 お客様相談室マネージャー  
2013年 7月 とよす株式会社管理本部長  
2015年 7月 当社経理部部長付  
2016年 6月 当社監査部長  
2019年 6月 当社常勤監査役(現任)



社外監査役 独立役員  
青木 和義

1979年 4月 花王石鹸株式会社(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 花王株式会社社会計財務部門 管理部長  
2012年 6月 同社執行役員会計財務部門 統括  
2017年 1月 同社退職  
2019年 6月 アンリツ株式会社 社外取締役(現任)  
2022年 6月 当社社外監査役(現任)



社外監査役 独立役員  
伊藤 彰浩

1983年 4月 キリンビール株式会社 (現キリンホールディングス 株式会社)入社  
2013年 1月 同社執行役員グループ財務 担当ディレクター  
2014年 3月 同社取締役 CFO  
2015年 3月 同社取締役常務執行役員 ブラジルキリン社取締役 (2017年5月退任)  
2016年 4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)  
2018年 3月  
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		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	企業経営
	取締役会	監査役会									
ジュネジャレカ ラジュ	100%			○	○		○				
高木 政紀	—				○	○	○				グローバル
小林 章	100%						○	○	○		
古泉 直子	100%				○		○				ダイバーシティ
取 田中 通泰	100%		○	○				○			
締 マッケンジー クラグストン	100%			○	○						営業・マーケティング
役 三宅 峰三郎	100%		○		○	○					
伊藤 好生	100%		○	○			○				生産・開発 研究開発・品質
金井 孝行	100%		○	○				○			
井植 敏雅	100%		○	○		○					財務・会計 ファイナンス
尚山 勝男	—		○		○	○					
監 近藤 三千哉		100%		○				○	○		法務・コンプライアンス・リスク管理
査 佐々木 淳		100%				○		○	○		
役 青木 和義		—		○				○		○	
伊藤 彰浩		—		○				○	○		サステナビリティ・ESG

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

執行役員

常務執行役員 真山 靖宏 (営業本部長)

執行役員 堀田 弘幸 (SCM部長)

常務執行役員 藤井 毅 (海外事業本部長)

執行役員 西山 徹 (生産本部長)

常務執行役員 鳥越 敬 (経営企画部長)

執行役員 真田 盛治 (管理本部 システム開発部長)

執行役員 飯田 浩一 (商品本部 技術開発部長)

執行役員 金子 浩之 (管理本部 総務部長)

執行役員 高橋 肇 (お米総合研究所長)

## 社外取締役鼎談

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

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



企業経営の経験を活かし、多角的な視点から  
意見することが私たちの役割

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

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

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

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

### 中長期的な未来を見据え、ガバナンスを 変化・進化させていくことが重要

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

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

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

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

三宅 峰三郎

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

**三宅**：そうですね。分業化は事業規模が大きくなる過程で



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

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

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

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

金井 孝行

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

### 亀田製菓グループならではの「食」の追求が、新たな価値創造につながる

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

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



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

井植 敏雅

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

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

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

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

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

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

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

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

亀田製菓は新たな市場を切り拓きおもしろい会社に進化できていると思っています。新たな体制となり、強みについてあらためて議論を深め、再認識することが重要です。他社と何が違うのか、どう差別化していくのかを考え、そのうえで強みをどう増大させていくかが、今後の課題となるはずですが、大冒険ともいえる亀田製菓の新たな挑戦と一緒に取り組んでいきたいと思っています。



## 主要会議体の概要

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

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

※2 新型コロナウイルス感染症拡大により、2020年度から休止しています。

### 取締役会

取締役会は、経営の根幹をなす経営方針・経営計画を策定するとともに、業務執行の管理・監督と重要案件の審議・決定、ならびにグループ会社の重要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、監査役設置会社の形態を採用しています。監査役会は年間監査計画にもとづき開催し、監査方針の決定、監査内容のレビュー、会計監査人の報告にもとづく審査等を行っています。監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、各部門や子会社の監査を実施しています。なお、監査役の職務を補助する使用人を置くことで、監査役監査の機能強化を図っています。

### 経営会議

原則として週1回開催し、社内取締役および執行役員で、業務執行に係る重要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、内部統制の強化等グループ共通の課題について討議を行っています。

### アドバイザリーボード

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

### 品質保証委員会・リスク管理委員会・コンプライアンス委員会

各委員会はそれぞれ原則として四半期に1回以上開催し、グループ全体における品質保証、リスク管理、コンプライアンスの確保を目的として、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

当社は、性別、国籍などの多様な価値観をもつ役員で取締役会を構成いたします。

取締役会は、活発な審議と迅速な意思決定ができるように取締役の過半数を独立性の高い社外取締役で構成することを基本スタンスとしています。社内取締役においては、業務全般を把握し活動できるバランス感覚と実績、決断力を有し、多様な専門性をもったメンバーで構成されることが必要であると考えています。

また、社外取締役においては、当社の目指すべき姿に掲げる「製菓業から食品業」への事業領域拡大の実現に向け、食品業などの企業経営者を主に登用することで、様々な知識・経験・能力をバランスよく備える体制とします。多様な視点、豊富な経

験、高い見識と専門性をもった独立性のある多種多様な業界の経営者または経営経験者で構成されることが必要であると考えています。これにより、社外取締役による高度なモニタリングモデルが期待でき、グローバル化等のリスクの高まりに対し、健全に牽制する経営体制の構築ができると考えています。

さらに、食品メーカーとして女性の価値観・発想は重要であり、取締役会構成メンバーに女性が入ることも必要であると考えています。

## 取締役の選任・解任

### 取締役候補者の指名方針

当社の取締役会は、活発な審議と迅速な意思決定ができるよう上限を14名とし、過半数を独立性の高い社外取締役で構成することを基本スタンスとしています。

取締役候補者の指名については、当社指名基準に従って代表取締役会長 CEOが提案し、株主総会議案として上程しています。なお、社外取締役については独自の基準を加えています。

### CEO・COOの選任基準

当社は次のとおり、CEO・COOの選任基準を定めます。

#### (能力)

- 当社の企業理念を理解し、実践できること
- グローバル社会の中長期的な潮流をかぎ分け、それに合わせて中長期的な計画を組立て、自ら実行する力を備えていること

#### (リーダーシップ)

- 役員・従業員と本音のコミュニケーションが図れること
- 自ら率先して汗をかけること

#### (人間力)

- 人間の魅力・胆力・奥深さ・度量を備えていること
- 自己の力量を正しく把握し、自分に不足する資質は、他者と連携することで補う姿勢をもつこと

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

なお、CEO・COOがその機能を十分に発揮していないと認められる場合、社会的不祥事等のコーポレートガバナンス上の重大な懸念が発生した場合、業績が著しく悪化した場合、CEO・COO選任基準に対する適格性を欠くこととなった場合には、取締役会にてCEO・COOの解任について議論し、決定いたします。

### 後継者育成計画

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

### 社外取締役の体制

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

当社は、次の理由から「独立社外者のみを構成員とする会合」を設置していません。

- 「独立社外者のみを構成員とする会合」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・報告等を同じ分量・内容で提供し、個々によってばらつきが出ないように配慮することで、認識の共有は十分に図られると考えます。

当社は、次の理由から「筆頭独立社外取締役」を定めていません。

- 「筆頭独立社外取締役」を定めることで、独立社外取締役間の序列意識、筆頭者へ依存する意識を醸成する可能性があります。
- 社外取締役はそれぞれ卓越した知見を有しており個々にその持ち味を発揮することが求められていることから、必ずしも社外取締役間で意見が統一される必要はないと考えています。

## 取締役会の実効性評価

当社は、年に1回程度、取締役会の実効性について分析・評価を行い、その概要を開示することとしており、2021年度は第三者機関による評価を実施しました。今後は、数年に一度、第三者機関による定期的な評価を実施する予定です。

評価方法	<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とりまとめ・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>

## 社外役員のサポート・役員トレーニング

### 社外役員のサポート

- 当社は、取締役会の円滑な運営を確保し、審議の活性化を図るため、経営企画部に取締役会事務局を設置し、社外取締役および社外監査役に対し、その必要と思われる情報について、重要会議の内容等を同程度に提供しています。
- 当社は、監査役補助担当者1名を設置し、監査役会資料の作成補助や、求めに応じて各種調査や資料の監査補助を行っています。

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

### 役員トレーニング

当社は、社外取締役・社外監査役を当社に迎えるに際し、工場見学をはじめ、当社が属する業界、当社の歴史、事業概要・財務情報・経営戦略、組織等について必要な知識の習得のための研修を行っています。さらに、取締役・執行役員は、より高いリーダーシップと経営戦略を培う能力を開発するため、外部機関等を活用し、経営スキルを習得する研修を実施しています。また、監査役においても、各種研修会や他業種との意見交換会に積極的に参加し、業務および会計に関する監査スキルの向上に努めています。

## 役員報酬

### 基本的な考え方

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

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

### 報酬制度の概要

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



### • 基本報酬

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

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

### • 賞与

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

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

#### ● 報酬比率

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

#### 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・決議により決定いたします。

#### 役員報酬等の総額（2021年度）

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

その他の中長期的な業績連動報酬や自社株報酬については、現在実施しておりません。当社は、経営陣の報酬について従業員の生活水準の向上とバランスをとるべきと考えており、業務執行取締役に対しては、業績にもとづいた賞与を株主総会に上程し支払う現行の制度で適切であると考えています。

なお、これら報酬制度の在り方に関し、業績貢献に連動して支払われるインセンティブ等を柔軟に検討していきます。

#### 政策保有株式

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

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

当社は、適切な議決権行使が投資先企業の中長期的な価値向上と持続的成長につながる観点から、原則としてすべての政策保有株式について議決権を行使いたします。また、議決権の行使に当たっては、議案に対する賛否を個別具体的に判断いたします。

#### 純資産に占める政策保有株式比率（2022年3月31日時点）

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

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

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

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

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

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

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

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

海外子会社においては現地語に翻訳した「亀田製菓グループ行動規範」を配付し、コンプライアンスの周知・徹底を図っています。

さらには、「亀田製菓グループ行動規範」を役員、従業員にとってより身近なものにするため「7つのキーワード」を制定し、職場での掲示や唱和により、コンプライアンス意識の浸透を図っています。

### 7つのキーワード

- ① お客様を大切にする
- 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

## 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防止の強化が要請されていることを踏まえ、グループ行動規範の取り組みをより一層推し進めるために、贈収賄防止ポリシーを制定しています。

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

## 内部通報制度

法令違反・不正行為等の未然防止・早期発見を目的として、外部の法律事務所を通報・相談窓口として内部通報制度「もしもしほっと」を設置し、「コンプライアンスガイドブック」の配付により従業員に周知しています。通報・相談に関しては、直ちに当社の代表取締役社長 COOに報告され、関連部門が責任をもって事実確認など調査を実施し、亀田製菓グループコンプライアンス委員会へ報告を行うとともに、調査結果にもとづき、代表取締役社長 COOまたは担当取締役が必要な措置を決定しています。

また、事態の重要性により情報公開する必要がある場合を除き、相談者のプライバシーや相談等の内容の秘密を厳守するとともに、「亀田製菓グループ公益通報者保護規程」により通報者が不利益な扱いを受けない旨を規定しています。

### 適用範囲<sup>※1</sup>

亀田製菓の役員、従業員  
連結子会社<sup>※2</sup>の役員、従業員  
持分法適用会社への出向者

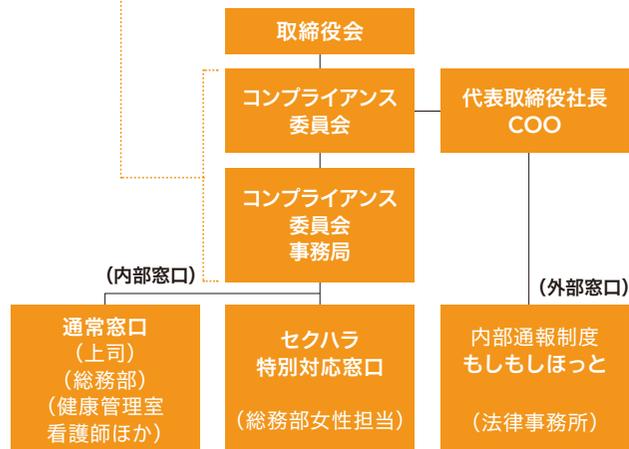
<sup>※1</sup> 臨時的雇用者、派遣社員は除く

<sup>※2</sup> 一部の連結子会社については、当該制度の導入を進めています。

## 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



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

## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

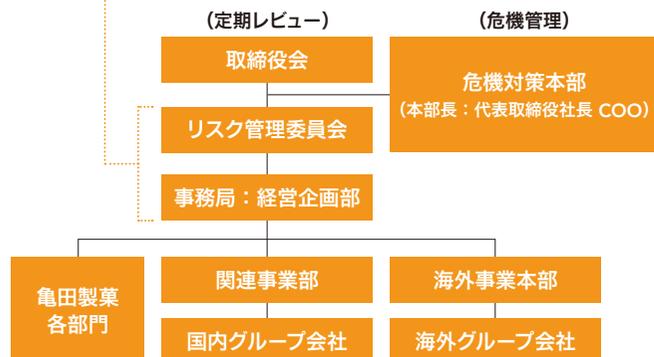
当グループの事業活動に関わるさまざまなリスクに対して、企業の持続可能性や経営目標の達成に向けて各種リスクに応じた適切な対応策を講じることで、経営の安定化を図っています。経営に重大な影響を及ぼす可能性があるリスクを抽出し、その発生頻度と損害規模の両面から優先度を決め対策を講じています。

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

### リスクマネジメント体制

#### リスク管理委員会について

委員長：経営企画部長  
委員：社内役員（取締役、監査役）および委員長が指名した者  
事務局：経営企画部  
開催頻度：原則として四半期に1回以上



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、2021年度は同委員会を4回開催しました。「亀田製菓グループリスク管理規程」にもとづき、当社およびグループ各社の事業活動を継続するにあたって、経営に対し重大な影響を及ぼすと想定される重要リスクの管理に関する具体的な実践計画を毎年策定することで、リスク管理活動の実効性を確保するとともに、事前予防活動を推進し未然防止策の検討を行っています。

また、外部専門家を講師とする「危機管理セミナー」を開催し、役職員の危機対応への意識向上に努めるとともに、リスクが顕在化することを想定し、「危機管理マニュアル」の導入、リスク別対応フロー・BCP（事業継続計画）などの策定やシミュレーション訓練を実施することで、迅速な対応を可能とし、被害を最小限に抑える取り組みを進めています。

万一、係るリスクが現実のものとして顕在化した場合には、直ちに危機対策本部を設置し、「危機管理マニュアル」に定められた手順に沿って、迅速に適切な対応と情報開示を行うこととしています。

### BCP（事業継続計画）

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

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

### 情報セキュリティ

情報セキュリティリスクについては、「文書保存規程」「個人情報保護管理規則」「亀田製菓グループ情報管理規程」「亀田製菓グループ情報システム規程」等の各種規程を整備し、情報管理に関する啓発活動を実施するなど、不適切な情報管理および機密情報流出の未然防止に向けた取り組みを行っています。

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

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

## 事業に関する特に重要なリスク

項目		リスク	対応策
基幹プロセスリスク	原材料及び商品の安全	<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>上記に起因した製品の回収や販売の中止など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質保証委員会を中心とした品質保証体制の強化</li> <li>グループ品質保証担当者会議の開催</li> <li>食品安全管理体制構築のための「FSSC22000」（食品安全マネジメントシステムの国際規格）の取得</li> </ul>
	災害・事故リスク	<p>地震・津波・異常気象、大規模な事故</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営インフラが新潟県下越地方に集中することによって、生産拠点および販売拠点の喪失や、従業員などへの安全被害、サプライチェーンの寸断など</li> <li>火災などの大規模事故による信用低下</li> </ul> <p>環境</p> <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>「危機管理マニュアル」の導入</li> <li>リスク別対応フロー、BCP（事業継続計画）の策定および随時見直し</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> <p>▶  P.36 TCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）フレームワークにもとづく開示</p>
外部環境リスク	原材料の調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>主な原材料は農産物であり、気候、作柄、相場などによって、調達量や調達価格に影響</li> <li>原材料全般における、需給動向や原油価格などによる調達価格への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料の品種や産地などの分散調達による安定した数量の確保と特定の調達先への集中回避</li> <li>品種や産地が特定される原材料などの複数年契約</li> <li>副原料の一部内製化</li> </ul>
	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投入や販売促進活動による商品の陳腐化、販売機会の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フィールドスタッフを配置することによる小売店へのきめ細かなフォロー</li> <li>提案型営業によるお客様目線での売り場づくりとサポート</li> <li>新商品開発体制の強化</li> </ul>
	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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>亀田製菓からの基幹人材の派遣</li> <li>亀田製菓海外事業本部による、海外グループ会社の管理・統括・運営面でのサポート</li> <li>亀田製菓監査部による海外グループ会社の監査体制強化</li> </ul>
	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>女性リーダー育成に向けた社内研修の開催</li> <li>外部人材や外国人の活用、性別・年齢にとらわれない組織体制の構築</li> <li>社外研修（異業種交流）の受講促進</li> <li>退職した従業員に復職する機会を設ける「ハッピーリターン制度」（退職者復職登録制度）の導入</li> <li>男性の育児支援「ハイハイン休暇制度」の導入</li> <li>ものづくりを牽引するリーダーの養成を目的とした「技術学校」の開校</li> </ul>

## 11カ年の財務・非財務ハイライト

3月31日に終了した各会計年度

(単位:百万円)

	2011年度	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 <sup>※2</sup>
<b>経営成績</b>											
売上高	78,789	81,323	92,832	94,849	97,316	98,206	99,522	100,041	103,808	103,305	85,163
営業利益	3,364	3,496	2,991	4,001	4,579	5,618	5,007	5,338	5,813	5,620	4,832
売上高営業利益率(%)	4.3	4.3	3.2	4.2	4.7	5.7	5.0	5.3	5.6	5.4	5.7
経常利益	4,058	4,294	4,215	5,127	6,108	7,122	6,451	6,573	6,909	6,889	6,068
親会社株主に帰属する当期純利益	2,277	2,842	2,400	3,317	3,953	2,702	4,110	4,402	4,463	4,757	4,419
<b>財務状況</b>											
総資産	55,112	64,664	66,130	67,167	72,597	72,606	77,052	83,251	85,825	92,888	103,421
純資産	30,586	34,328	37,726	43,000	43,451	44,319	48,005	52,056	53,902	59,895	66,046
自己資本比率(%)	55.1	51.9	56.1	63.2	59.4	60.8	62.0	61.3	61.6	62.7	61.3
総資産経常利益率(%)	7.4	7.2	6.4	7.7	8.7	9.8	8.6	8.2	8.2	7.7	6.2
有利子負債	5,035	7,602	7,301	5,679	7,594	7,958	10,429	13,089	14,177	15,672	19,126
D/Eレシオ(%)	16.6	22.7	18.1	13.4	17.6	18.0	21.8	25.7	26.8	26.9	30.2
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.7	8.9	6.8	8.3	9.2	6.2	8.9	8.9	8.6	8.6	7.3
<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	5,803	5,229	5,936	7,637	6,473	7,435	7,351	6,964	8,048	8,671	8,305
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,184	△8,044	△5,422	△4,722	△5,539	△8,558	△8,324	△7,283	△7,631	△6,337	△9,841
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,836	1,481	△1,627	△2,595	224	△1,001	1,376	755	△161	△257	1,198
フリー・キャッシュ・フロー	2,619	△2,815	513	2,915	934	△1,123	△973	△318	416	2,333	△1,535
<b>1株当たりの指標</b>											
1株当たり当期純利益(円)	107.56	134.78	113.83	157.32	187.51	128.17	194.95	208.78	211.71	225.62	209.63
1株当たり純資産(円)	1,439.27	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
1株当たり配当額(円)	24.00	24.00	26.00	31.00	36.00	42.00	49.00	51.00	52.00	53.00	54.00
配当性向(%)	22.3	17.8	22.8	19.7	19.2	32.8	25.1	24.4	24.6	23.5	25.8
<b>その他</b>											
設備投資額	2,861	3,361	6,329	4,496	6,262	9,917	7,466	7,452	5,136	5,790	8,281
減価償却費	3,690	3,475	4,081	4,310	4,390	4,494	4,082	4,001	4,652	4,612	5,063
研究開発費	905	878	939	976	1,036	935	956	1,003	1,117	1,139	1,056
売上高研究開発費比率(%)	1.1	1.1	1.0	1.0	1.1	1.0	1.0	1.0	1.1	1.1	1.2
<b>非財務指標</b>											
連結従業員数(名)	2,835	3,010	3,048	3,043	3,049	3,152	3,428	3,197	3,379	3,362	3,776
女性従業員比率(%) <sup>※1</sup>	35.2	34.9	34.8	35.1	35.4	35.4	41.4	39.7	39.3	38.7	40.9
女性管理職比率(%) <sup>※1</sup>	5.3	5.9	3.9	6.5	8.4	11.0	10.6	10.4	14.7	13.3	13.1
取締役(社内)(名)	6	7	7	3	3	3	3	4	4	6	6
取締役(独立社外)(名)	2	2	2	4	4	5	5	6	6	7	7
独立社外取締役比率(%)	25	22	22	57	57	63	60	60	60	54	54

※1 女性管理職比率および2011年度から2016年度までの女性従業員比率については、当社のみの数値を記載しています。

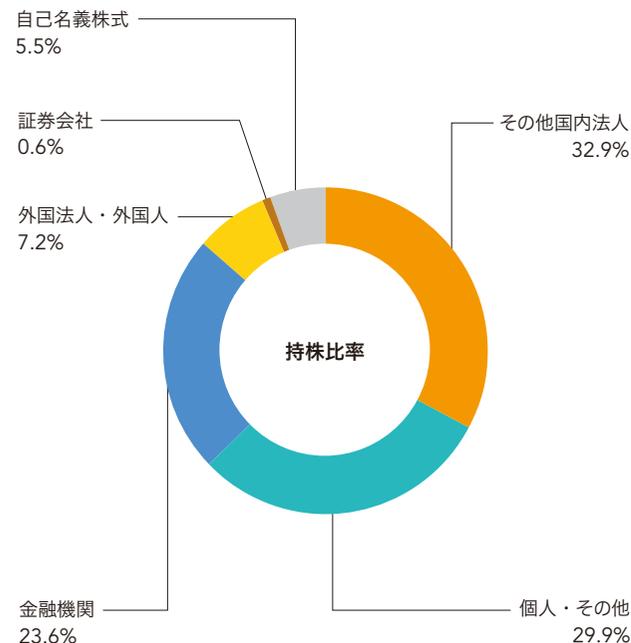
※2 2021年度より、収益認識に関する会計基準等を適用した後の数値を記載しています。

## 株主・投資家情報 (2022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	13,487名

## 所有者別分布

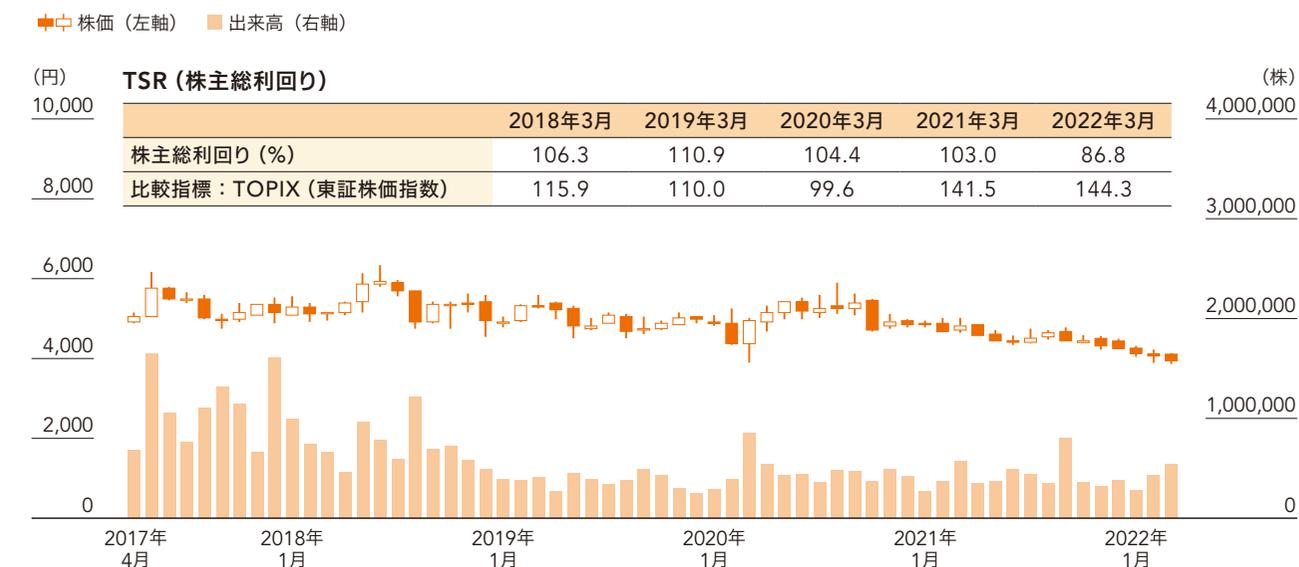
大株主<sup>※1</sup>

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	1,826	8.66
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,672	7.93
株式会社第四北越銀行	1,039	4.92
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	764	3.62
株式会社みずほ銀行	762	3.61
亀田製菓従業員持株会	460	2.18
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE HCR00	445	2.11
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



# 会社情報 (2022年3月31日現在)

## 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、プラントベースドフードなどの菓子・食品の製造販売
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)
工場	亀田工場 (新潟県新潟市江南区) 元町工場 (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	連結 3,776名 単体 1,458名
営業拠点	全国6支店 (仙台、東京、名古屋、大阪、福岡) 他20エリア

## グループ会社

■ 国内米菓事業 ■ 海外事業 ■ 食品事業 ■ その他

会社名	住所	主要な事業内容
アジカル株式会社 とよす株式会社 株式会社日新製菓	新潟県新潟市江南区 大阪府池田市 栃木県宇都宮市	米菓の製造販売 米菓の製造販売 米菓の製造販売
Mary's Gone Crackers, Inc. KAMEDA USA, INC. Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd. 青島亀田食品有限公司 LYLY KAMEDA CO., LTD. THIEN HA KAMEDA, JSC. TH FOODS, INC.※ Daawat KAMEDA (India) Private Limited※	米国 ネバダ州 米国 ネバダ州 タイ サムットプラカーン県 中国 山東省 カンボジア プノンペン市 ベトナム フンイエン省 米国 イリノイ州 インド ハリヤナ州	菓子の製造販売 米菓の販売 米菓の製造販売 米菓の製造販売 米菓の製造販売 米菓の製造販売 米菓の製造販売 米菓の製造販売
尾西食品株式会社 株式会社マイセン 株式会社マイセンファインフード 株式会社タイナイ	東京都港区 福井県鯖江市 福井県鯖江市 新潟県胎内市	長期保存食の製造販売 農産物の生産、加工販売 食料品の製造、販売および輸出入 米粉パン、米パン粉の製造販売
新潟輸送株式会社 亀田トランスポート株式会社 株式会社エヌ.エイ.エス	新潟県新潟市江南区 新潟県新潟市江南区 新潟県阿賀野市	貨物運送、倉庫業 貨物運送 自動車の販売、修理

(注) ※印は、持分法適用会社です。

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



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

▶ IR情報



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