



亀田製菓グループ

統合報告書

2021

亀田製菓株式会社

## 目次

### イントロダクション

1 理念体系

### 価値創造ストーリー

2 価値創造のあゆみ

4 会長 CEOメッセージ

8 社長 COOメッセージ

12 価値創造プロセス

13 価値創造を実現する仕組み

14 サプライチェーンの持続可能性を追求

15 事例で見る強み

16 財務ハイライト

17 非財務ハイライト

### 戦略解説

18 CFOメッセージ

20 中期経営計画

22 国内米菓事業

24 海外事業

26 食品事業

### 亀田製菓のサステナビリティ

28 サステナビリティ推進

30 環境

32 社会

### ガバナンス

36 役員一覧

38 社外取締役対談

40 コーポレートガバナンス

45 コンプライアンス

46 リスクマネジメント

### データセクション

48 11カ年の財務・非財務ハイライト

49 株主・投資家情報

### 会社情報

#### 編集方針

亀田製菓グループにとって初めてとなる「統合報告書」を発行しました。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、国際統合報告評議会（IIRC）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。

# “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：2020年4月1日～2021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「男性はどふるくて気晴らしが出来が、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

## 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まいります。

- ▶ 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
  - バブル崩壊
  - 高齢化の進行
  - SDGs採択

▶ 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)

120,000

100,000

80,000

60,000

40,000

20,000

0



**2020年度 売上高**

**103,305**

百万円

※2001年度からは連結売上高を記載しています。



※赤枠は終売商品です。

## 会長 CEOメッセージ

製菓展道立己

“Better For You の食品業”への  
進化を通じて、特長ある  
グローバル企業を目指します

代表取締役会長 CEO  
田中 通泰

## 経営の基本的な考え方

1946年の創業より75年、当社は一貫して、お客様に愛される米菓の提供に注力してきました。

その成果として、1975年には米菓売上高日本一を達成しましたが、これに甘んじることなく、業容拡大に取り組んでいます。近年では、私たちの使命を“「健康」「おいしさ」「感動」を創造するとともに、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”と再定義して、お客様価値の向上に努めています。

今後を見据えると、社会は大きく変化し、日々、企業に変革を迫ってきます。こうした中でも、変えてはならないものがあり、それは当社では、“亀田製菓らしさ”が込められた企業理念であると考えています。

とりわけ、私が大切にしてきたのは企業の社会的責任を述べた経営理念で、「会社まつわるすべての者の要望に応える」と「会社の永劫の存続をはかる」の2つです。

「会社まつわるすべての者の要望に応える」は、すべてのステークホルダーへの配慮を示した内容です。当社は古くから、社会全体を意識してきました。その中での優先順位として、従業員を第一に位置づけてきましたが、これは、新潟県の亀田の地に、多くの従業員が集い、米菓を全国展開してきた当社らしい姿だと思います。一方で、新しいヒット商品に恵まれない中で、私は、従業員の視線が必ずしもお客様に向いていないことに危機感を覚えていました。こうした問題意識を踏まえ、取締役会などを通じて議論を重ね、2018年のコーポレートガバナンス・コードの改訂時に、ステークホルダーの中でお客様が第一であることを明確にしました。

「会社の永劫の存続をはかる」については、企業の目的である、持続的な成長への意識を明示したものです。厳しい企業間競争に打ち勝つため、強靱な企業体力が求められます。商品の差別化、付加価値の向上、原価低減など、当社は、製造業の基本的な行動として、日々たゆまぬ努力を続けています。

加えて近年、企業に対しサステナビリティへの取り組みが強く求められています。「サステナビリティ」は、人間・社会・地球環境の持続可能な発展を指す言葉ですが、社会や環境への配慮なくして企業の発展はありません。地球温暖化に伴う気候変動や自然災害の頻発、世界的な人口動態の変化に加え、新たな感

染症の拡大が見られ、食に対する価値観の多様化も進んでいます。こうした課題に対しては、亀田製菓グループのトップである私自身がリーダーシップを執っていくべきものと思っています。

事業会社として、高度化する社会課題については、事業活動において解決していくべきものと私は考えています。当社の事業の起点はお米であり、その食品加工技術が強みになります。アレルギー対応に強みを持つお米は、今後の社会課題の解決に向けて無限の可能性を秘めています。また、その加工技術は、さまざまな穀物の加工に転用可能であり、さらに世界は広がるでしょう。

### 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

新潟県に本社を置く当社は、地域社会との共生に取り組んできました。今後、さらなる強化を求められる環境に配慮したもののづくりや、持続可能な調達活動についても、事業活動と連動する形で検討を進めています。今後も、お客様に「健康」「おいしさ」「感動」を提供する食の創造に注力し、ものづくりを含むすべての事業活動において、サステナビリティを意識し、持続的な成長を確かなものとしていきたいと思えます。

## グローバル・フード・カンパニーの夢

2009年、当社は、海外展開を加速させるべく、米菓を通じて世界中の人々に健康や幸せをお届けする「グローバル・フード・カンパニー」の実現を目指すこととしました。

当社の海外事業は、全社の事業拡大を支える成長ドライバーとして、積極投資を続けています。当社の海外進出の始まりは、1989年の北米での米菓製造・販売スタートにさかのぼります。近年、北米で拡大する“Better For You”市場は、私たちに、既存の国内米菓市場を凌駕する市場の登場を予感させます。グルテンフリー、遺伝子組み換え原料不使用、オーガニックといった特長は、米菓製法の商品にとって、極めて親和性が高く、幅広いアレルギー対応にも展開が可能です。今後も最優先で成長投資を続けていきます。

また、アジア各国については、将来の域内需要拡大の可能性に加え、豊富な原材料、潤沢な人的資源などを保有し、米国などへの輸出拠点の観点からも、極めて重要な地域と認識しています。進出国は、中国、タイ、ベトナム、カンボジア、インドとア

ジアの主要国としており、中長期の拡大を図ります。

米菓は日本を起源とする食ですが、健康感のある食として、またその加工技術は、世界の各地で求められています。近い将来、日本発、新潟発、亀田製菓発の食が、技が、世界の各地を席捲し、人々の暮らしに貢献している姿を見るのが私の1つ目の夢です。

## “Better For You”の夢 中期経営計画「Changing gears 2023」

グローバル展開を加速し、さらなる健康・環境意識の高まりなど、社会環境の変化に直面する中で、この先を見据えて2018年に策定したのが、中期経営計画「Changing gears 2023」です。

この中期経営計画は、これまでのグローバル展開に加え、製菓業から食品業へと事業ドメインを拡張していくことを柱としており、その方向性を示すのが“Better For You”です。これは、欧米におけるミレニアル世代（1980年代から1990年代半ば生まれのY世代）が選択する、おいしくて健康的なライフスタイルを実現してくれる食を起点としており、2012年、米国Mary's Gone Crackers, Inc.のグループ会社化がその出会いになります。

Mary's Gone Crackers, Inc.は、セリアック病に苦しむ創業者が同じ悩みを持つ人々に安心して提供できる健康的なクラッカーをつくりたいとの思いから立ち上げた会社です。からだに良いものを食べ、からだを内側から健康にし、心の健康につながる——この一連のサイクルに貢献していくという高い志がその思いの背景にあります。当社はこうした創業者の思いに共感し、買収を決断しました。同社のクラッカーは、グルテンフ



リー、遺伝子組み換え原料不使用、オーガニックといった特長を備えた、まさに“Better For You”の代表的な食品です。お米のほか、さまざまな穀物、種子を材料に製造され、米菓との親和性が高い商品です。こうした背景から、中期経営計画では、「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」を目指し、“Better For You”の観点からお客様価値を提供していくこととしています。

具体的な事業戦略については、圧倒的ナンバーワンを目指す国内米菓事業、米菓事業の飛躍的拡大を掲げる海外事業、長期保存食、アレルギー対応食品、プラントベースドフード（植物性代替肉）といった特長ある商品で独自のポジションを築く食品事業の三本柱を確立し、2030年度までに事業構成比を国内米菓事業と海外事業および食品事業で50：50にする方針です。今後の社会変化を考えれば、こうした構造改革は、当社の事業成長と企業価値の向上に不可欠と考えています。

すでに成果も出始めており、食品事業においては、2013年に買収し、グループ会社化した尾西食品株式会社が順調に成長し、今や高収益事業となりました。同社が取り扱う長期保存食は、近年の自然災害の増加もあって、さらなる拡大が見込まれます。加えて、食物アレルギー増加への対応としての28品目アレルギーフリーの米粉・玄米パンの拡大、将来的な食糧不足や環境問題などの観点から米菓加工技術を活用できるプラントベースドフード（植物性代替肉）などへの展開を通じて、社会課題の解決と事業成長の両立を図ります。

これらの取り組みを通じ、2030年には“あられ、おせんべいの製菓業”から“Better For You の食品業”へと進化させること、これが私の2つ目の夢となります。



## 人と組織と企業統治

前述のとおり、今後想定される社会の変化は企業に大きな変革を迫り、当グループは今、大きな岐路に立っていると認識しています。そして、この難局に立ち向かい、道を切り拓く原動力は、人であり、組織です。また、企業経営の根幹をなす企業統治の考え方についても高度化を図る必要があります。

当グループのガバナンスは、取締役会の過半数を占める社外取締役の存在を特長としています。同業、異業種の経営者、外交官経験者など多様な社外取締役の方々は、経営の監督にとどまらず、当社が適切なリスクをとり、成長することを後押ししてくれています。その取締役会を頂点とした体制のもと、当グループらしい企業統治に取り組んでいます。

人材面では、女性活躍、外国人・外部人材の積極登用などの

多様化を推し進め、年功序列の排除、若手従業員の積極登用を図るなど、人と組織の活性化に取り組んでいます。若手有志で立ち上げた「亀田製菓を元気にするプロジェクト」はボトムアップで現場改善、事業提案、制度提案などに取り組み、風土改革を図るとともに、人材育成の場となっています。2019年には、次代を担う幹部社員がプロジェクトを組成し、20年後、30年後といった未来を見据え、会社のあるべき姿を描きました。

こうした取り組みの中で、亀田製菓グループで育った人材と、外国人を含む外部人材が融合し、化学反応を起こすことで、当社の中長期的成長を支える強固な人材基盤が出来上がると確信しています。

中期経営計画で描いた未来の実現に向けて、「グローバル・フード・カンパニー」と“Better For Youの食品業”への進化という2つの夢の実現を目指し「変革と挑戦」の志のもと、お客様と従業員、各ステークホルダーの皆様とともに歩んでいきたいと思えます。

## 社長 COOメッセージ



### “亀田製菓らしさ”の実践で 企業価値を高め 社会に貢献していきます

経営理念である「会社まつわるすべての者の要望に応える」と「会社の永劫の存続をはかる」を実践することこそが、亀田製菓グループにとってのサステナビリティ経営です。経営理念は事業を通じて経済的・社会的価値を生み出す根源となり、サステナビリティと経営方針、事業戦略の整合性を高めることで、価値創造を実践していきます。

代表取締役社長 COO  
佐藤 勇

## 2020年度の振り返りと今後の方向性

2020年度は新型コロナウイルス感染症の拡大により、従業員の安全確保を最優先としつつ、事業活動維持の観点から供給責任を果たすことを経営の重要課題として取り組みました。コロナ禍によって、不確実性の高い社会状況が続いていることから、2021年度についても、リスク管理に重点を置いた施策を継続しています。

当グループの基幹事業である国内米菓事業は、コロナ禍における家飲み需要の増加により、主力製品の製造販売に集中した結果、『亀田の柿の種』や『つまみ種』などのおつまみ系商品が大きく伸長しました。一方で、百貨店向け商品や土産物商品を扱うグループ会社については、外出自粛や移動制限の影響が残り、感染再拡大の懸念から厳しい状況が続いていましたが、2021年度は徐々に回復の兆しを見せています。

海外事業においても、重要拠点と位置づける北米のMary's Gone Crackers, Inc. については、感染拡大により、一時的なオペレーションの制約はあったものの、工場の操業を継続することで安定した業績を確保しています。また、アジアでは、カンボジアのLYLY KAMEDA CO., LTD. がオーストラリアにおける巣ごもり需要を享受するなど、安定した業績を確保しています。2021年度後半から、国や地域によるばらつきを伴いつつも、総じてコロナ禍による落ち込みから徐々に回復の動きを見せるものと考えています。

2021年度以降も中期経営計画「Changing gears 2023」に沿って、“Better For You”の食品企業としてのビジョンの実現を目指し、当社のお米で培ったノウハウや加工技術などを活かして食品事業の拡大に向けて戦略的投資を行ってまいります。

## ESG課題の認識と対応状況

ESG課題の具体的な取り組みについては、「E（環境）」の面では、環境配慮の観点から流通大手と連携しながら既存主力品および新商品を順次ECOパッケージへ変更（スリムパッケージ化）、プラスチックトレイの廃止を進めており、米菓業界のリーディングカンパニーとしてこれを牽引し、自社だけでなく業界全体の環境負荷低減に貢献してまいります。具体的には、ECOパッケージ化の推進や、2021年3月発売の『ハイチーズ』で当社初となる紙トレイの採用、FSC認証<sup>※1</sup>を受けた輸送用段ボールへの切り替えなどを行っています。また、2002年12月に環境マネジメント規格「ISO14001」を本社および工場で取得しており、環境負荷を最小限に抑える事業活動とその体制づくりを進めています。

続いて「S（社会・人）」の面では、当社では、多様な人材が最大限に能力を発揮できる環境整備を進めており、女性のさらなる活躍、外国人・外部人材の積極登用を推進しています。具体的には「女性向けキャリア研修」「女性社員のネットワーキング」「育児・介護との両立のための取り組み」などを行い、その結果の一つとして厚生労働省「えるぼし」の認定を受けています。

サプライヤー管理（調達）については、中国産ピーナッツでは、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ヒアリングを行っており、問題がないことを確認しています。2019年に中国・威海に開発センターを設立し、現状においても、現地と連携しながら出荷前検査など調達状況について高い基準のチェック体制を構築しています。マレーシア産パーム油は、RSPO<sup>※2</sup>認証パーム油への切り替えを進めるなど、人権や環境面に対しての取り組みを行っています。

また、労働安全衛生の取り組みとして、工場における従業員の健康安全のため、継続的に職場環境の改善投資を行っており、より働きやすい職場の整備を進めています。

「G（ガバナンス）」の面では、社外取締役やアドバイザーボードの機能を充実させることに注力しています。外形的な枠組みにとらわれずに、当社なりの考え方にもとづき、当社に適した納得いくマネジメントスタイルを確立するため、多様な取締役構成、取締役と執行の分離、取締役会の実効性向上を重視しています。

現在認識している課題として、工場の人手不足による商品供給力不足の顕在化があります。経営の重要課題として、巣ごもり需要の拡大に対応するため、採用強化・業務の効率化を行っています。それらの影響を踏まえ、環境や社会への取り組みについては、優先順位を明確にし、当グループにとって重要なテーマから対応を進めていきます。

サプライチェーン全体におけるESG課題については、企業価値向上に資するポジティブインパクトとネガティブインパクトの両面から捉えつつ、当グループの強みや競争優位性の観点から重点課題を特定し、取り組みを着実に推進してまいります。

※1 FSC (Forest Stewardship Council) 認証：森を守る国際的認証制度  
 ※2 RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil)：持続可能なパーム油のための円卓会議

## 中期経営計画と価値創造

亀田製菓グループの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”へと進化することを目指しています。

2023年度までの中期経営計画期間において、国内米菓事業では「圧倒的ナンバーワンの地位を強固にするための収益基盤

の強化」、海外事業では「米国事業の飛躍的拡大」、食品事業では「Better For You食品の拡大」を重点施策として取り組むことで、三本柱による自律的な事業運営を目指し、“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構築し、経済価値と社会価値の両立を目指しています。

新たな価値創造の起点として、米菓製造プロセスを見直し、革新的な工程短縮ラインを2021年下期からテスト稼働させる予定です。新規導入した設備は、製造プロセスの時間を大幅に短縮し、同じ生産量を確保しながらもエネルギー使用量や設備面積が半減できることから、中長期の原価低減施策として経済

的・社会的な両面から成果を期待しています。2021年度はテスト稼働となりますが、業界初の試みであり、中期経営計画やサステナビリティ目標の達成に貢献する取り組みと考えています。

● 中期事業戦略の方向性



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

## 亀田製菓らしさと強さ

当社は、常に「お客様第一」の姿勢で製品の安全・安心に対する努力を続けてきました。お客様が口にする食品を扱うメーカーだからこそ、品質保証は事業における重要な役割を担っています。お客様の価値観や食の多様化に柔軟に対応するため、OEM<sup>※3</sup>などパートナーシップ体制を構築していく中でも、製品の安全・安心を第一に考え、当社品質基準を満たすことを絶対条件とし、その品質とブランド価値の維持・向上に努めています。

亀田製菓は新潟県内に展開する4つの工場のすべてにおいて食品安全マネジメントシステムの規格「FSSC22000」の認証を取得しています。また、当グループの他の工場についても「FSSC22000」の認証取得を順次進めており、品質マネジメントシステムを継続的に改善することで、お客様の期待に応えられる安全・安心で高品質な食品づくりに取り組んでいます。

お客様のご要望に真摯に耳を傾けるとともに、変化し続ける市場環境を見据え、ロングセラー商品をさらに長寿な商品に育てていくための技術開発や、新しい米菓による食シーン開拓のための商品開発などは、これまでの知見や技術の蓄積なくして実現できない当社の強みです。加えて、米菓のリーディングカンパニーとして、均一の品質で大量生産するインフラとノウハウ、全国に商品を供給・配荷するなどの物流と販売の仕組みが出来上がっており、これらも当社の強みとなっています。

当社は創業以来、新しいものや先進的で認知の低い技術に対しても、良いものはどんどん取り入れていく気風があります。現代では、お客様の好みや価値観が多様化する中で難しい選択を迫られることもありますが、常に新しい試みを取り入れ、当社らしい商品・サービスをお客様に提案し続けていきます。

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



## サステナビリティを経営に組み込む

私が考える「いい会社」とは、高い倫理観を備えた会社であり、経営者自らが高い倫理観を持ち経営判断にあたれば、社会がいかに変わろうとも、最終的にはステークホルダーの皆様を失望させることはないと考えています。

経営理念に掲げている「会社にまつわるすべての者の要望に応える」「会社の永劫の存続をはかる」を実践することこそが、社会に必要とされる企業であり続けるために必要なことと考えています。経営理念を実践し、経営方針および事業戦略との整合性を高めるために、サステナビリティ基本方針を策定しました。

当社は経営理念にあるとおり、成り立ちからすでにサステナブルな意味合いが強いものであると考えます。そのため、経営理念の実践こそが、事業を通じた経済的・社会的価値を生み出す根源となるのです。

これを日々実践していくことが、世界中の企業で当社にしかない“亀田製菓らしさ”に通じるものと考えています。経営者として、すべての従業員に対し、当社の経営理念とゴールへの道筋を常に共有し続けていきます。

このたび、当グループでは初めてとなる統合報告書を発行しました。本報告書では、株主・投資家の皆様をはじめとして、社内外のステークホルダーの皆様に向けて、当社の企業価値向上の道筋をお伝えしています。当社の企業価値向上の取り組み、サステナビリティ経営の進捗状況などから、“亀田製菓らしい企業成長の道筋”を少しでもご理解いただきたいと考えています。

今後も、経営理念の実践を進め、“亀田製菓らしさ”をより強固なものとしながら、新たな価値を生み出し、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、ご支援のほどよろしくお願いいたします。

# 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
- 食の多様化
- ライフスタイルの変化

目指すべき姿

**グローバル・フード・カンパニー**  
 “あられ、おせんべいの製菓業”から“Better For Youの食品業”へ

喜び・潤い

健康

感動

おいしさ

アウトカム

## 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62.7%)

### 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  
 (お米総合研究所)  
 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3,362名、  
 女性管理職比率13.3%)  
 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

### 自然資本

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

## 経営理念

三本柱による成長の方向性



## 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  
 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

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  
 共生、  
 食文化の発展

## サステナビリティ重要課題

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

亀田製菓らしいガバナンス  
 ダイバーシティ

地域社会との調和

※2021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

[ サプライチェーンの持続可能性を追求 ] 自然の恵みから「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

「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



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

- 新商品の開発
- Better For You食品の開発
- 環境負荷を低減する包装技術(ECOパッケージ)
- 米タンパク質、米ペプチドの研究



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

- RSPO認証パーム油の使用推進
- FSC認証段ボールの使用推進
- 調達方針のサプライヤーへの浸透
- 産地における環境リスクの把握
- サプライチェーンにおける人権リスクの把握



強み

- 職人技であった米葉つくりの機械化・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

- 環境に配慮した生産設備（熱効率の高いオープン、省エネルギー設備の導入推進）
- 環境に配慮した物流（共同配送、モーダルシフト、工場ダイレクト配送）
- トラック輸送の積載率向上（段ボールサイズ統一、パレット輸送）
- 非分解性プラスチックの削減(ECOパッケージ)
- 資源循環（エコフィード活動の推進、フードロスの削減、産業廃棄物の削減）



強み

- 国内米菓市場シェアナンバーワン（2020年度 36.4%\*）
- 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

- 健康価値を創出する商品ラインアップ拡充
- 環境に配慮した商品パッケージへの転換（ECOパッケージ）
- 各地の食文化との調和
- 食を通じた社会課題の解決

“Better For Youの食品業”への進化、お客様価値の追求

若手中核リーダーの育成と多様な人材の活躍機会の創出

亀田製菓らしいガバナンスの進化

## [ 事例で見る強み ] 持続的成長を支える品質へのこだわり

国内米菓市場ナンバーワンのリーディングカンパニーとして、原料の調達から商品の開発・生産、物流に至るまで、あらゆる工程で品質管理を徹底し、安全・安心な食品づくりに取り組んでいます。安全・安心へのこだわりは、製造工程における独自のノウハウを生み出す原動力となり、持続的成長を支える強みを

形成しています。例えば、米菓ナンバーワン売上高を誇る『亀田の柿の種』の製造においては、年間1万トン以上のお米・約7千トンのピーナッツを使用して製造していますが、発売から55年間、いくつもの技術革新を重ねることで、いつも変わらぬおいしさをお客様にお届けしています。

### 『クローズアップ』 『亀田の柿の種』製造工程



#### 製造資本

- 生産システム
- 汎用機器と自社設計機器の組み合わせ  
『亀田の柿の種』独自の形状、カリッとした食感を生み出すため、要所要所で自社設計した機器を導入しています。



#### 人的資本

- 食味検査員
- 工程に従事する従業員  
工程管理、機器の点検、検査・測定など、それぞれの従業員が重要な役割を担っています。



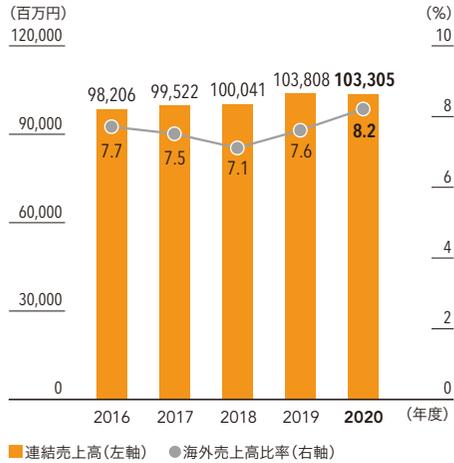
#### 知的資本

- 食味検査制度  
社内試験に合格した食味検査員が、機械では判別できないような味やにおい、食感などのごくわずかな違いなどをチェックすることで、常に一定の品質を保っています。
- データ化された職人ノウハウ  
これまで職人たちが積み重ねてきた技術やノウハウがデータ化され、それらにもとづいて工程を管理しています。
- 操作マニュアル  
作業によって偏りが出ないよう、作業手順書や測定手順書など、工程を管理するうえで重要な手順はすべて文書化されています。
- 技術標準書・製品規格書  
商品をつくるための技術条件が文書化され、これを厳守することでいつも変わらぬおいしさを提供しています。

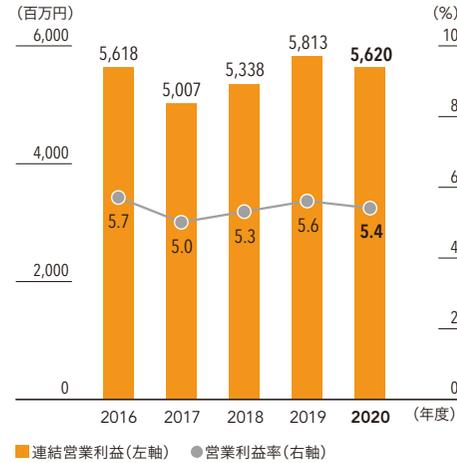
安全・安心の  
品質  
いつも変わらぬ  
おいしさ

# 財務ハイライト

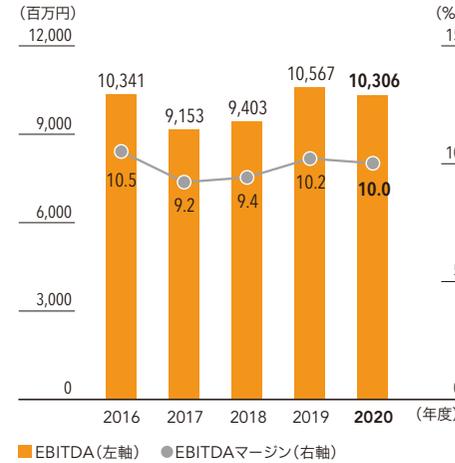
連結売上高/  
海外売上高比率



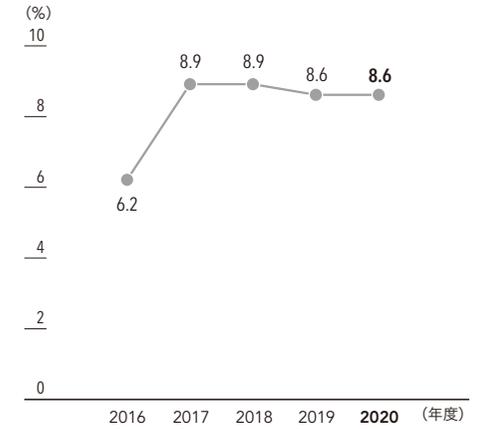
連結営業利益/  
営業利益率



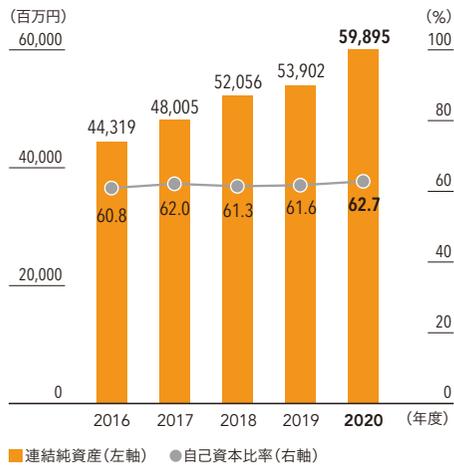
EBITDA/  
EBITDAマージン



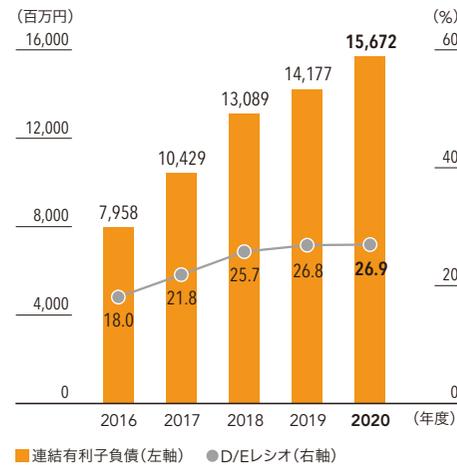
ROE



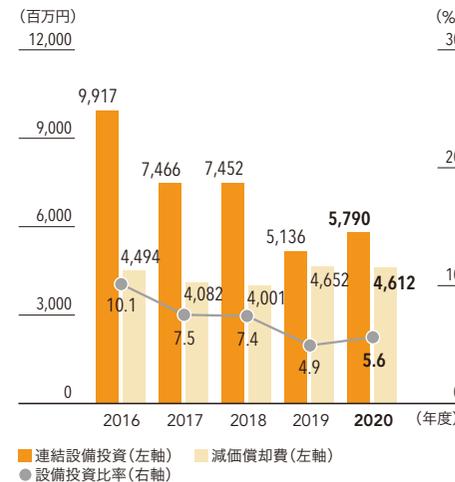
連結純資産/  
自己資本比率



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

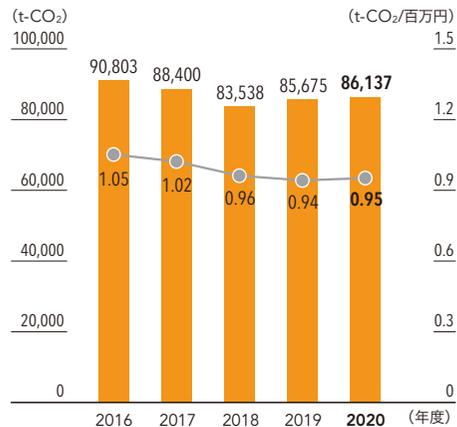


1株当たり年間配当金/  
連結配当性向



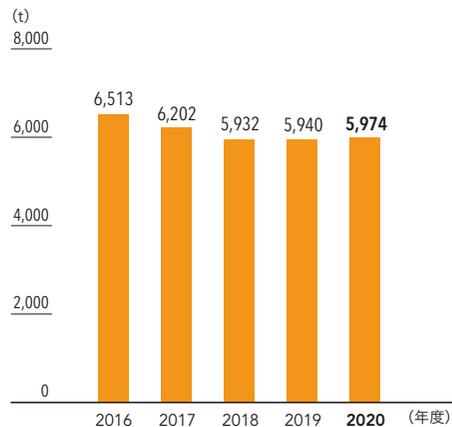
## 非財務ハイライト

CO<sub>2</sub>排出量(総量) / CO<sub>2</sub>排出量(原単位)



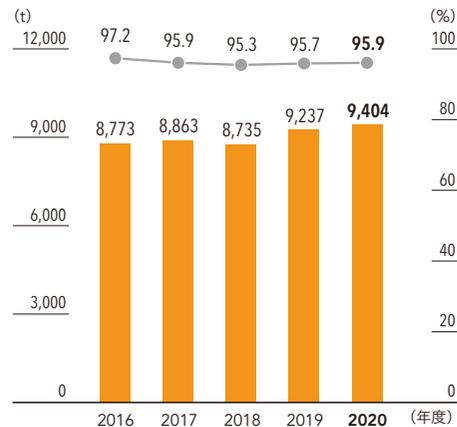
■ CO<sub>2</sub>排出量(総量)(左軸) ● CO<sub>2</sub>排出量(原単位)(右軸)  
※集計範囲: 国内グループ生産工場

プラスチック使用量



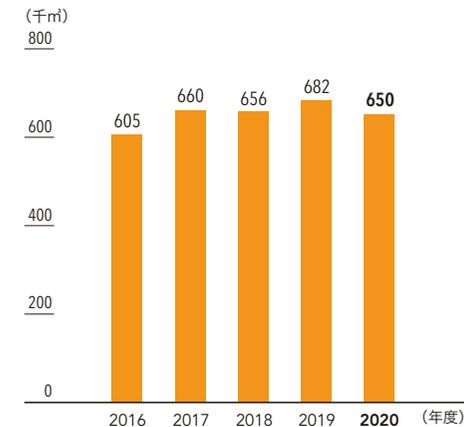
※集計範囲: 国内グループ生産工場

廃棄物排出量 / リサイクル率



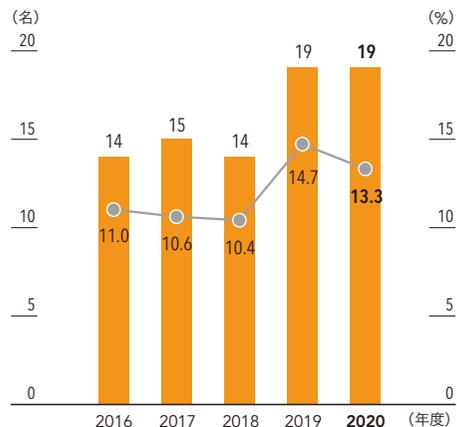
■ 廃棄物排出量(左軸) ● リサイクル率(右軸)  
※集計範囲: 国内グループ生産工場

水使用量



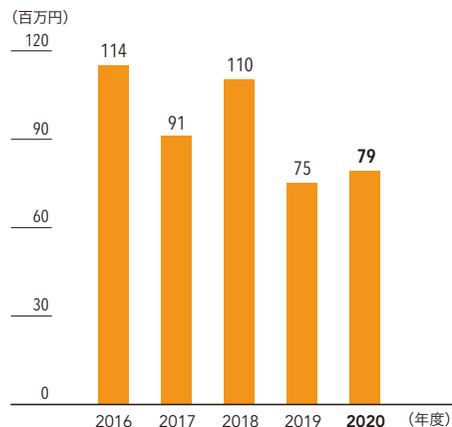
※集計範囲: 国内グループ生産工場

女性管理職人数 / 女性管理職比率



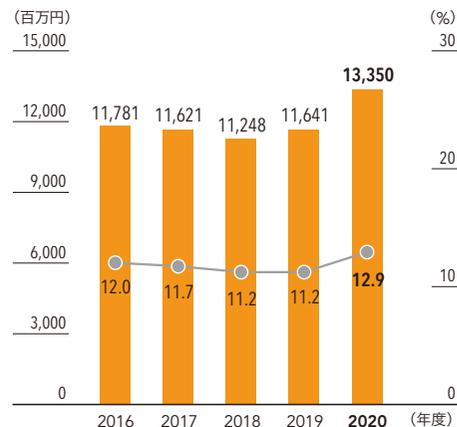
■ 女性管理職人数(左軸) ● 女性管理職比率(右軸)  
※集計範囲: 亀田製菓株式会社

人材育成費(研修費)



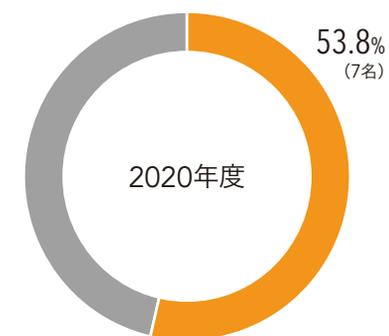
※集計範囲: 連結

Better For You 食品売上高 / 売上高構成比率



■ Better For You 食品売上高(左軸) ● Better For You 食品売上高構成比率(右軸)

独立社外取締役比率



## CFOメッセージ



取締役 CFO 兼 管理本部長  
小林 章

### 財務面からの総評

目指すべき姿「グローバル・フード・カンパニー」の実現に向けた、6年間の中期経営計画も折り返し地点を迎えました。コロナ禍においても、進むべき方向性に揺らぎはありません。2020年度の期初に外部環境の変化を踏まえ中期経営計画の数値目標を下方修正しましたが、これは持続的な成長に向けて筋肉質な会社に生まれ変わることを意図しており、成長角度を下げ、足元の基盤を整備するためです。

2020年度の業績は、国内外における巣ごもり需要の増加などに伴い、『亀田の柿の種』をはじめとする主力商品が伸長した一方で、コロナ禍の外出自粛や移動制限の影響により百貨店向け商品や土産物などの高収益商品の販売が低迷した結果、営業利益は56.2億円となり、計画比および前年度比ともに減益となりました。

修正後の中期経営計画から若干の遅れが生じているものの、環境変化を機敏に捉え、新規販路の開拓、グループ会社の構造改革、グループ間の連携強化などにより、2023年度までに挽回する予定です。

また、足元の先行き不透明感を踏まえ、2020年3月には総額125億円のコミットメントラインを増額設定しており、財務の健全性、手元流動性についても問題ありません。

2021年度も引き続き新型コロナウイルス感染症の影響が懸念されますが、新しい生活様式の定着や消費行動の変化により、これまで以上に機動的かつ柔軟な舵取りが求められています。巣ごもり消費の定着などにより総じて安定した業績を確保していますが、足元、原材料価格の高騰など利益の下押し要素がある中でも規格変更や生産性改善により、計画の達成に向けて取り組んでいます。

より長期視点に立ち、グループ全体の成長基盤を構築し成果に結びつけること、また事業領域拡大を通じてさらなる成長機会を捕捉することで、持続的な成長を目指していきます。

当グループは国内米菓事業、海外事業、食品事業の三本柱でしっかりと立ち、特長ある“Better For You”のグローバル・フード・カンパニー実現に向けて取り組んでいます。

### ● 中期経営計画 2023年度数値目標

	単位	当初計画	修正計画
連結売上高	(百万円)	130,000	115,000
営業利益	(百万円)	13,000	8,000
営業利益率	(%)	10.0	7.0
EBITDA	(百万円)	19,200	13,900
EBITDAマージン	(%)	14.8	12.1
ROE	(%)	12.0	9.4
海外売上高比率(総事業規模)	(%)	31.4	30.0

※収益認識会計基準適用前

海外事業については、Mary's Gone Crackers, Inc.の基盤整備とタイ子会社の再編が完了し、いよいよセグメントで黒字化を目指す素地が整いました。さらには、持分法適用会社の連結子会社化を視野にさらなる海外成長を加速させることで、真のグローバル・フード・カンパニーを目指していきます。

食品事業についても、時代の潮流と当社の強み、競争優位性を掛け合わせた領域に絞ったM&Aやアライアンスによって、「ブランドベースドフード」「米粉パン・玄米パン」などの将来のシーズ獲得を進めており、おおむね計画どおりの進捗となっています。

一方で、国内米菓事業は、コスト競争力強化に向けて製造原価率45%の高いハードルを設定し、「規模の追求(シェア拡大)」と「質の追求(製造原価低減)」の両立を目指し取り組んでいます。巣ごもり需要の増加により生産能力が逼迫し供給を優先した結果、生産性が低下し各種施策に遅れが生じています。加えて、中期経営計画策定時と比べて原材料なども高騰していることから、さらなる商品ポートフォリオの見直し、SKU<sup>\*</sup>の抑制、製造工程の移転集約、革新工程の導入などにより製造原価の低減につなげていきます。また、販売促進費についても、選択と集中の観点から経営資源を主要取引先に集中投下し、協業関係を構築することで、効率的な費用執行に取り組んでいます。

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

### 中長期の成長を見据えた戦略投資ポートフォリオの実行と今後の方針

中期投資計画では、6年間累計(2018年度～2023年度)で500億円の投資枠を設定し、2020年度までの3年間で主に成長可能性を有する主力ブランドの生産能力増強や工程革新など将来の成長を見据えた設備投資に累計183億円の資金を投じてきました。

2021年度は製造原価率の低減に向けて、各工場に分散する工程の機能集約を進めるとともに、成長を続けるグループ会社の生産能力増強に着手しています。また、2021年春発売の新商品が想定を上回る伸長を続けていることから、早期の生産能力向上に着手することで市場定着につなげていきます。営業および生産現場において、デジタル化投資も例年以上に予定しており、デジタル技術を活用した中でさらなる効率的な事業運営を進めていきます。

戦略投資ポートフォリオについては、成長基盤の強化を目的に、通常の投資とは別に150億円の投資枠を設定することを取締役会で議論しました。環境変化の中にあっても、一定のリスクテイクをしながら中長期目線での成長を目指すためのものであり、その際の意思決定もスピード感を持った判断が必要と考えています。

案件ごとに、成長ステージとリスクの大小を見極め、長期を見据えたシーズ投資、中期を見据えた事業領域拡大投資、短期のシナジー投資に大別し、投資資金を配分した中で、個別に投資回収など多角的な観点から投資判断しています。具体的には、シーズ投資として株式会社タイナイのグループ会社化、グリーンカルチャー株式会社への出資などを実行しました。また、短期シナジー投資は、THIEN HA KAMEDA, JSC.の連結子会社化を皮切りに各種案件が当該枠組みの中で進行中です。

今後は、持分法適用会社の連結子会社化や中長期の成長投資が重なり、さらなる資金需要の拡大が見込まれます。これまでの銀行借入れ主体の資金調達から多様化を図る時期にあり、財務の健全性を維持した中でさまざまな調達手段の検討を進めていきます。短期から中期で予測可能な案件の資金需要をリストアップし、投資案件の規模に応じた適切な調達手段を紐づけし、財務の健全性を維持した中で、戦略投資を後押ししていきます。

### 中期経営計画の財務資本戦略のポイント

中期経営計画では、各種経営数値を多面的に捉えており、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確保の観点や、成長企業として資金の再投資サイクルを重視する観点からEBITDAを重要指標に置いています。

2023年度のEBITDA目標は、修正計画では139億円も、成長可能性を踏まえた場合、当初計画どおり2018年度のEBITDA94億円の倍増にあたる192億円も視野に、キャッシュ創出力の拡大に取り組んでいきます。

その実現に向けて、相応の投資枠を設定することで機動的な対応を図っていきます。

資金面については、足元、新型コロナウイルス感染症の影響は

なく、通常投資についても営業キャッシュ・フローの範囲内で賄うことで、D/Eレシオは30%以下の水準を維持することが可能であり、財務の健全性に問題はありません。

ROEについては、将来的に10%以上を目指していきますが、現中期経営計画期間は、成長に向けた資金の再投資サイクルを優先しつつ、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%を目標としています。

株主還元については、持続的な成長を前提に、安定的な増配を継続する考えです。成長投資の継続を前提に、当面は配当性向20%台を一つの目安と考えていますが、中長期的には30%を目指していきます。

CFOとして、当グループへの成長期待に応えることで、企業価値向上に取り組んでいきます。

### ● 戦略投資ポートフォリオ



## 中期経営計画

### 中期経営計画「Changing gears 2023」の概要

当グループを取り巻く環境は、今後、大きな変化が見込まれます。世界的な人口増加の流れの中、米国、アジア圏での事業機会の広がりが見られ、お客様の健康・環境意識の高まりも相まって、私たちが提供する価値も変えていく必要があります。こうした観点から、2030年度のありたい姿からバックキャストで2023年度を描く中期経営計画を策定しました。

当グループはかねてより、目指すべき姿を「グローバル・フード・カンパニー」と定めていますが、本中期経営計画では、さらなる企業価値向上に向けて、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”へと進化させるべく取り組んでいます。

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、培ってきた技術は、他の穀物にも応用可能であり、社会課題の解決に寄与できるものと考えています。

具体的には、国内米菓事業のさらなる拡大を図りつつ、海外事業、食品事業を飛躍的に拡大することで、右図に示す事業の三本柱を確立し、企業価値の向上を図っていきます。

### 経営指標

	単位	2020年度	2023年度
連結営業利益	百万円	5,620	8,000
営業利益率	%	5.4	7.0
EBITDA	百万円	10,306	13,900
EBITDAマージン	%	10.0	12.1
ROE	%	8.6	9.4
海外売上高比率 (総事業規模)	%	26.1	30.0

※収益認識会計基準適用前

### 中期事業戦略の方向性



## 振り返りと課題認識

	振り返り	課題認識
連結	計画からは遅れが見られるものの、 海外事業の構造改革・食品事業の拡大により、 売上高・営業利益ともに着実に伸長	<b>事業領域の拡大と 経営基盤の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・三本柱の確立</li> <li>・グループシナジーの創出</li> <li>・環境変化に迅速に対応できる経営基盤の強化</li> </ul>
国内米菓事業	コロナ禍によりグループ会社が苦戦するも、 主力ブランドの伸長により、売上高・営業利益ともに伸長	<b>構造改革による 課題のブレークスルー</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品ポートフォリオの再構築および新商品の育成</li> <li>・製造原価の低減</li> <li>・販売生産性の向上</li> </ul>
海外事業	構造改革により、 売上高・営業利益ともに拡大	<b>セグメント全体での 収益事業化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・北米事業の拡大</li> <li>・アジアにおける現地販売事業の強化</li> <li>・クロスボーダー取引の拡大</li> </ul>
食品事業	食品業への本格展開を目指し、 事業領域を拡大	<b>成長戦略の実行</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・長期保存食の需要拡大</li> <li>・アレルギー対応食品の強化</li> <li>・プラントベースドフードの拡大</li> </ul>

## 2021年度の主な施策

中期経営計画にもとづき、2021年度は、将来を見据えた構造改革の一年と位置づけています。グループ経営の強化に向けて、事業および商品の両面から選択と集中を行い、成長基盤を整備しその成果を導き出していきます。さらには、海外事業および食品事業の事業領域を拡大することで、持続的な成長機会の獲得に向けた取り組みを進めています。

国内米菓事業は、米菓業界におけるリーディングカンパニーの地位をより強固にするため、商品を起点に新規顧客の開拓や新

商品の育成に注力するとともに、それら施策との連動を意識した効率的な販売体制の構築や、新規設備投資などを通じたコスト競争力の強化に取り組んでいます。また、社会変化を踏まえ、環境配慮型商品を拡充することで、事業成長を通じた社会への貢献にも取り組んでいます。

海外事業は、Mary's Gone Crackers, Inc.の販路開拓による売上拡大と工場稼働の安定化により、北米におけるさらなる飛躍を目指しています。また、タイ子会社の再編を推し進めることで、Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd.の早期の収益性改善を図り、海外事業セグメントの赤字幅の縮小に取り組んでい

ます。

食品事業は、長期保存食を扱う尾西食品株式会社において、買い替え需要サイクルの捕捉に向けて新商品ラインアップの拡充を図るとともに、官需から民需への販路拡大に取り組むことで、前年度の特需の反動減を抑制しています。加えて、アレルギー28品目不使用の米粉パンや、健康とおいしさを両立する玄米パンの拡充、プラントベースドフードへの取り組み強化など、グループシナジーを追求することで、将来の成長を確かなものにしていきます。

## 国内米菓事業

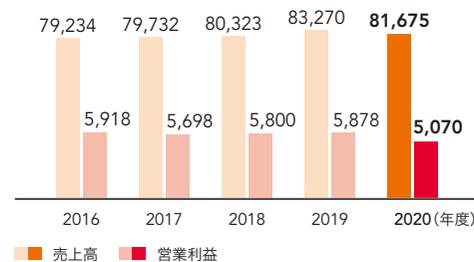


### ■ 事業概況

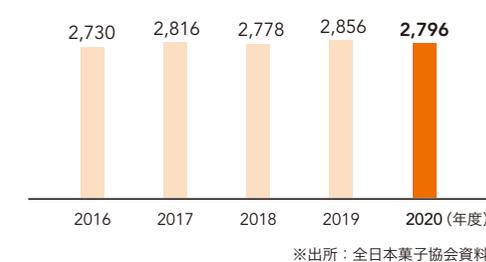
新型コロナウイルス感染症の流行によりお客様の生活様式や価値観が大幅に変容したことから、百貨店向け商品や土産物を扱うグループ会社において需要の減少があった一方で、家飲み需要や健康志向は定着しつつあり、同感染症の収束後もこの需要は継続すると見込んでいます。

今後も、さまざまな環境変化が予測されますが、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。

売上高／営業利益  
(百万円)



市場規模  
(億円)



- 国内米菓市場シェアナンバーワン
- 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



- 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

- 食シーンの多様化
- 健康志向の高まり

- 家飲み需要の定着

- 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

### 国内米菓事業における亀田製菓の強み

#### 1. 国内米菓市場シェアナンバーワン（2020年度 36.4%\*）

1957年設立と米菓メーカーとしては比較的后発であったものの、それまで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、全国に流通網を築いたことで事業を急速に拡大させてきました。国内米菓市場において1975年に売上高日本一となって以来、多様化する消費者のニーズを捉え、時代に合わせた商品開発を行うことで45年以上トップを走り続けています。

※出所：株式会社インタージSRI+

#### 2. 多種多様な流通への対応

百貨店向け商品はとよす株式会社、テーマパーク向け商品や土産物はアジカル株式会社、高価格帯スーパーマーケット向け商品は株式会社日新製菓と、チャネルや価格帯の異なる商品をグループ会社間で補うことで、多種多様な流通への幅広い対応を実現しています。

## 事業環境認識と中期経営計画の進捗

## 1. 事業環境認識

日本国内における人口減少により米菓市場自体の伸びは鈍化している一方で、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、家飲み需要や健康志向が定着し、消費者ニーズの多様化が進んでいます。

## 2. 重点項目の進捗、課題

商品ポートフォリオ再構築および営業改革は着実に進捗。生産改革についても、新型コロナウイルス感染症拡大により供給優先に舵を切ったことから、原価改善には若干の遅れがあるものの、生産体制の再構築など着実に取り組みを進めています。

## 3. 今後の方針

製造原価率の低減を着実に進めるとともに、工程革新を推進することにより原価率を抑制し、商品開発・営業において付加価値の高い商品を提供・販売することで利益の拡大に取り組んでいます。

## 注力する取り組み

## シェア圧倒的ナンバーワンへの取り組み

商品面においては、揚米菓・うす焼など成長しているカテゴリーへの新商品投入による需要喚起や、つまみ系・ソフトせんべいなど当社が得意としているカテゴリーにおける既存商品のリニューアルなどにより、付加価値の高い商品の供給に取り組んでいます。また、お米とお米以外の素材を掛け合わせる素材ハイブリッド型商品の創出などにより、新たなお客様の獲得を目指しています。

販売面においては、SNSやPOSデータなどの活用およびモーショントラッキング・SFA<sup>※1</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、クロスマーチャンドライジングの促進による食シーンの提案に積極的に取り組んでいます。また、選択と集中の観点から、重点企業・チェーンとの取り組みをより強化することで、効率的な費用執行に努めています。

商品、販売の両面より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の取り組みを進めていきます。

## 製造原価率の低減

製造原価率45%の実現に向けて、設備投資による生産性向上と現場改善の両輪で取り組みを進めています。

従来の米菓とは異なる製法・設備の導入・組み合わせにより、リードタイムの削減やエネルギーコストの抑制、必要人員の効率化などを得られる革新工程の導入については、2021年度下期よりテスト稼働を予定しており、製造原価率を低減するうえで重要な施策と位置づけ、順次水平展開していきます。また、米菓製造における上流工程の集約など、既存ラインの効率化も進めています。

足元では、新型コロナウイルス感染症拡大により供給責任を果たすため、生産量の確保に全力を挙げていますが、並行して現場改善も進めています。

## 筋肉質な経営体質の構築

新型コロナウイルス感染症拡大による外出自粛や移動制限により、テーマパークなどの特定チャネル向け商品や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は、2020年度上期において売上高の急減に見舞われ業績面で大きな影響を受けました。影響の長期化を見据え、とよす株式会社については不採算店舗の閉店および大手GMS<sup>※2</sup>への売り場の拡大、アジカル株式会社については一般スーパーマーケットチェーンへの売り場の拡大など新たな販路開拓と固定費の抑制により、筋肉質な経営体質の構築のための取り組みを推し進めました。

同感染症の収束後も、お客様の生活様式や消費スタイルは完全には戻ることはないとの認識のもと、あらゆる変化に対応できる体制づくりを進めていきます。

※1 SFA (Sales Force Automation) : 営業支援システム

※2 GMS (General Merchandise Store) : 大規模小売店・量販店

## 海外事業



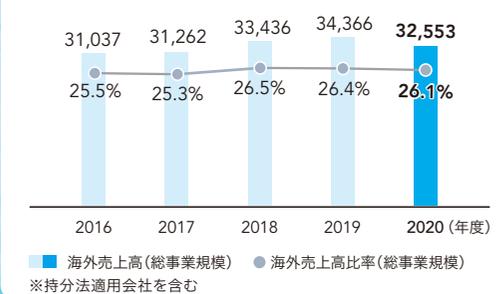
### ■ 事業概況

世界的な人口増加や健康志向の高まりを背景に、米菓およびBetter For You食品に対する需要は確実に増加しており、成長事業領域であると認識しています。経営課題であった北米事業の黒字化にもめどが立ち、タイ子会社の再編による収益改善、カンボジア子会社の垂直立ち上げなどにより収益基盤が確立しつつあります。今後は、北米事業のさらなる成長に加え、クロスボーダー取引や、現地販売事業の拡大などを軸に、事業の拡大を進めます。

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)



- 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



- 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

- 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

- 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の強み

#### 1. 健康志向の高まり×日本ナンバーワン米菓メーカーとしての知名度

トレンドであった健康志向が若年層を中心に新たな価値観として定着し、グルテンフリーや日本食が世界的に注目を集める中で、当社は、その価値観に合致する米菓を扱う日本ナンバーワン米菓メーカーとして、確固たる地位を築いています。

#### 2. 幅広い商品ポートフォリオ×現地化による商品展開力

当社が保有する多彩な商品ポートフォリオをベースに、食感・味つけ・量産化に関する技術を活用することで、海外拠点において安全・安心な商品づくりはもちろん、各国のお客様に受け入れられる商品づくりを実現しています。

## 事業環境認識と中期経営計画の進捗

## 1. 事業環境認識

世界的な人口の増加や所得水準の上昇に加え、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、免疫意識や健康志向の高まりなど、価値観の変化は加速していくものと認識しています。

## 2. 重点項目の進捗、課題

北米事業の黒字化およびタイ子会社の再編などを達成し、セグメントの黒字化に向け、さらなる収益化を目指し取り組みを進めています。

## 3. 今後の方針

健康志向の高まりを確実に捉えるとともに、北米事業のさらなる成長およびクロスボーダー取引の拡大、アジアにおける現地販売事業の拡大により、海外事業の拡大を進めていきます。

## 注力する取り組み

## 北米事業のさらなる成長

Mary's Gone Crackers, Inc.については、2018年の工場移転完了による生産工程のオートメーション化に成功しました。加えて、グルテンフリー市場の拡大に伴う需要の増加とナチュラル系のスーパーから一般のスーパーへの販路拡大により、2020年度に黒字化を実現しました。米国のグルテンフリー市場は、長期的な拡大が見込まれており、米国の伝統的なお菓子であるグラハムクラッカーにMary's Gone Crackers, Inc.の技術を融合した商品など、さらに付加価値の高い商品を市場に投入していくことで持続的な成長を目指します。

KAMEDA USA, INC.については、伝統的な米菓を現地に根づかせることを目的に、米国大手スーパーマーケットチェーンとの取引を強化し、グループ間におけるクロスボーダー取引を活用することで、米菓の世界進出とグループシナジーの創出に向けて重要な役割を果たしています。

TH FOODS, INC.については、2020年に株式の追加取得を実施し、議決権割合は50.0%となりました。今後は、

これまで以上に米菓関連の製造技術やノウハウを提供することで、同社の新商品開発や生産性の向上を図っていきます。

## アジアにおける現地販売事業の強化

現在、中国・ベトナム・インドにおいて現地販売を行っています。今後の経済成長を見据えると、アジア地域における米菓の市場ポテンシャルは非常に大きいものと認識しています。

中国については、市場規模は大きいものの、これまで主に日本国内向け商品パーツ供給に力点を置いていたことからマーケットシェアも限定的でしたが、今後はマーケティング活動の強化およびリソースの投入により、シェアの拡大に向けて取り組んでいきます。

ベトナムについては、すでに高いシェアと収益性を獲得しているものの、市場は引き続き伸長していくものと考えており、連結子会社化によるシナジーの創出により、さらなる成長を目指していきます。

インドについては、新型コロナウイルス感染症拡大による影響を受けたものの、おむね計画どおり進捗しており、今後は新商品開発など事業の拡大を進めていきます。

また、子会社の再編が完了したタイにおいても、同国の市場は大きなポテンシャルを有していると考えており、合併パートナーとともに市場参入の検討を進めています。

## クロスボーダー取引の拡大

現在、米国大手スーパーマーケットチェーンへのOEM供給や、タイやカンボジアから豪州への輸出など国をまたぐ柔軟な供給体制を構築しています。今後はこのような取り組みを拡大し、製造国と販売国の組み合わせを増やすことで商品ポートフォリオを充実させ、生産量拡大を通じてさらなる成長を目指します。将来的には、各国のお客様に受け入れられる商品を開発、供給することで、世界の市場に亀田製菓グループの掲げる「健康」「おいしさ」「感動」を提供していきます。

# 食品事業



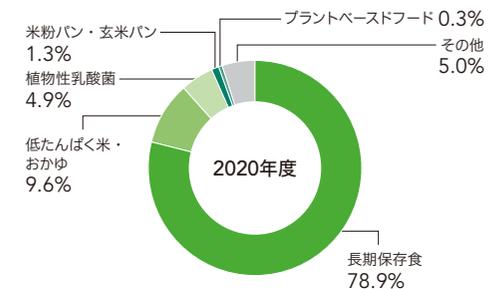
## ■ 事業概況

食生活による環境負荷への関心や、防災意識、健康志向の高まりに対し、当グループの扱う長期保存食やプラントベースドフード、植物性乳酸菌などは、そうしたお客様のニーズに合致するものと考えています。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3本目の柱とするべく、企業価値向上に資するシーズの獲得から育成を進め、早期の成長事業化に向けて取り組んでいます。

売上高／営業利益  
(百万円)



事業別売上高構成比



- 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
  - 気候変動に対する意識の高まり
  - 健康志向の高まり

- 米菓製造で培った食感および味つけ技術
  - 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
  - 食の多様化
  - 原材料価格の高騰
  - 競争の激化
  - 食物アレルギー患者数の増加

## 食品事業における亀田製菓の強み

### 1. 防災食品(米飯類)市場シェアナンバーワン

尾西食品株式会社は、アルファ米や米粉めん、パン、ライスクッキー、『災害食用ハイハイン』など主食からおやつまで幅広いラインアップを提供しています。同社は防災食品(米飯類)市場においてトップシェアを誇っており、アレルギー対応商品やハラル対応商品など、誰もが安心して食べることができる食のバリアフリー化を目指しています。

### 2. 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」の2つの植物性乳酸菌を保有しています。これ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、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す。現在は、日本国内において青汁やサプリメントメーカー向けの原料供給を中心に、さらなる事業拡大に向け海外展開を進めています。

## 事業環境認識と中期経営計画の進捗

## 1. 事業環境認識

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、プラントベースドフードやアレルギー対応食品などへのニーズは今後さらに増加するものと認識しています。

## 2. 重点項目の進捗、課題

長期保存食や機能性素材（植物性乳酸菌等）などの既存事業の強化に加え、プラントベースドフードやアレルゲン28品目不使用の米粉パン・玄米パンなどシーズの獲得を通じて、商品ポートフォリオの拡充を進めています。

## 3. 今後の方針

プラントベースドフードおよび米粉パン・玄米パンの早期の収益事業化に取り組むとともに、販売・商品開発面でグループシナジーの創出を図ることにより、事業の拡大に取り組んでいます。

## 注力する取り組み

## アレルギー対応食品への取り組み

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、ライスクッキーなどアレルギー対応食品への取り組みを進めてきました。2019年には植物性代替肉や玄米パンを扱う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、2021年にはアレルゲン28品目不使用のパン工場を保有する株式会社タイナイをグループ会社化し、商品ラインアップの拡充を図っています。グループ間の連携強化を図り、グルテンフリー食品への需要が高まる海外への展開についても、シナジーの創出により積極的に取り組んでいきます。

## プラントベースドフードへの取り組み

世界的な人口の増加や気候変動に伴う食糧問題、畜産業による環境負荷への懸念の高まりを背景に、動物性の原料を使用しないプラントベースドフードが注目を集めています。中でも、植物性代替肉は年々その市場規模が拡大しており、世界的なトレンドとなっています。株式会社マイセンを中心にBtoCビジネスを展開していますが、今後、加工食品開発を進めることでBtoBビジネスの拡大を目指すとともに、米菓製造で培った食感・味つけ技術を活かし、よりおいしく、食べやすい商品の開発を進めていきます。また、現在展開するドライ品は比較的長期間の保存が可能な半面、湯戻しが必要になることから、お客様の簡便・即食ニーズに合わせウェット品の開発にも取り組んでいます。

## お米総合研究所における取り組み

現在は、植物性乳酸菌や米タンパク質、米ペプチドなどの各種機能性素材およびプラントベースドフード、米粉パンに関する研究を中心に行っています。アレルギー表示対象品目ではないお米から抽出した米タンパク質を原料とした植物性代替肉は、大豆を原料としたものよりも付加価値が高く、競争が激化する植物性代替肉市場においても競争優位性を見出せるものと考えています。また、米タンパク質を酵素分解して得られる米ペプチドについても、その機能性に着目し、大学などの外部機関とともに研究を進めています。大豆ベースの植物性代替肉の食感改良研究や、米粉パンの保存性向上研究など、既存商品についても、より付加価値を向上させるための研究により、グループシナジーの創出に寄与しています。

## サステナビリティ推進

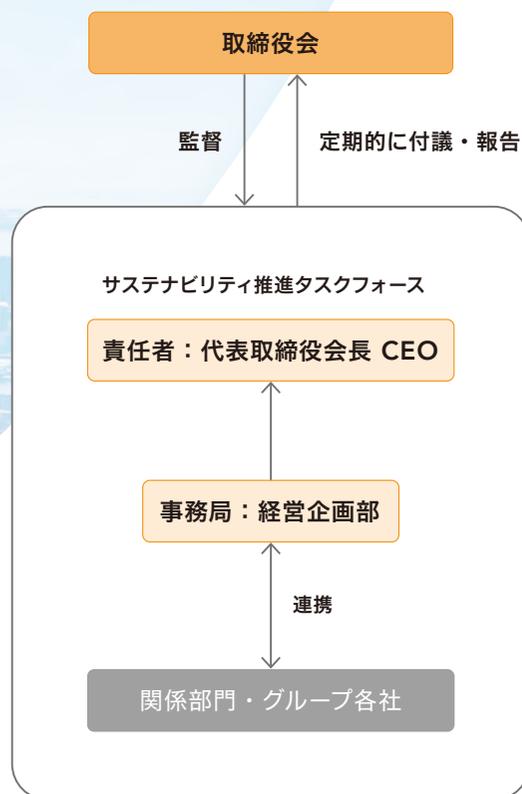
### サステナビリティ基本方針

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。

### サステナビリティ推進体制図



### サステナビリティ重要課題

長期的な社会変化およびお客様の生活様式や消費スタイルの変化に対して、中長期的な事業リスクと成長機会に着目するとともに、亀田製菓グループの強みや競争優位性を維持・強化していく観点から、亀田製菓グループが取り組むべきサステナビリティ重要課題を以下のとおり特定しました。



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



亀田製菓らしい  
ガバナンス、ダイバーシティ



地域社会との  
調和

亀田製菓グループは、「おいしさ」と「喜び」を提供することを使命とし、お客様に安全・安心な商品をお届けするとともに、省エネルギー活動や物流効率の改善による温室効果ガス排出量の削減、ECOパッケージ化の推進によるプラスチック使用量の削減や資源の有効活用など、継続的な取り組みを進めています。

人的資本・研究開発をはじめとする経営資源の適切な配分や、長期事業戦略で掲げる三本柱の確立により、“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構築し、経済価値と社会価値の両立を目指して取り組んでいきます。

今後はサステナビリティ推進タスクフォースが中心となり、各種課題の解決に向けた詳細な目標の設定や、具体的な実行方法を策定し、随時ウェブサイトおよびIR資料などで開示していきます。

## 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。

EMS会議において議論した内容は、サステナビリティ推進タスクフォースに報告・共有し、環境マネジメントシステムの継続的改善に取り組んでいます。

### 気候変動対応

#### 温室効果ガスの総排出量（2030年度目標）



#### ● 気候変動への認識

農産物を主原料とする当グループにとって、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認識しています。

#### ● TCFDへの賛同

当社は、2021年11月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明するとともに、「TCFDコンソーシアム」に加入しました。

現在、TCFDの推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つのフレームワークにもとづいた気候変動シナリオの検討および、事業におけるリスクと機会の明確化に着手しており、積極的な情報開示に向けて取り組んでいます。



#### ● CO<sub>2</sub>排出量・エネルギー使用量の削減

気候変動に対応する取り組みとして、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

掲げました。製造工程における排出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。

#### 都市ガスへのエネルギー転換

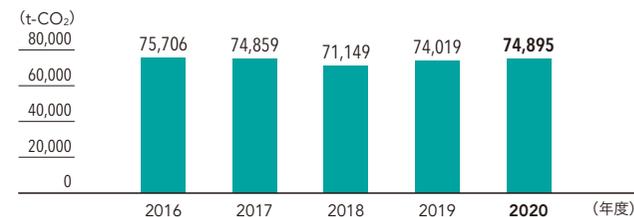
当社の新潟県内4工場において、基幹設備のA重油・LPガスから都市ガスへのエネルギー転換を実施しました。都市ガスは他の化石燃料に比べ熱量あたりのCO<sub>2</sub>排出係数が低く、電気と比較しても輸送時のロスが少ないため、環境特性に優れたエネルギーです。

今後も、再生可能エネルギーなどの導入を含め、サプライチェーン全体でのエネルギー使用量削減に取り組んでいきます。

#### 製造工程におけるエネルギー使用量の削減

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。また、2021年度下期よりテスト稼働を予定している革新工程では、リードタイムの削減によりエネルギー使用量の削減が見込まれ、今後順次水平展開していきます。

#### 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）

## 循環型社会構築への取り組み

プラスチック使用量 (2030年度目標)



**30%削減**  
(2017年度比)

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、循環型社会の構築に貢献していきます。

### ● 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います。

具体的には、プラスチックトレイの廃止および、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。

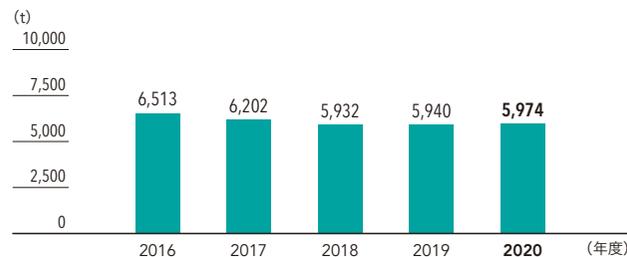
今後も、こうした活動を通じ課題解決に取り組むとともに、米菓業界のリーディングカンパニーとして業界を牽引していきます。



### ● 食品廃棄物・最終廃棄物について

当グループでは、製造工程で発生するフードロスの発生量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通じ、フードロスの削減に積極的に取り組んでいます。こうした取り組みにより、2020年度の日本国内グループ生産工場におけるリサイクル率は95.9%、食品廃棄物リサイクル実施率は82.0%と高い水準で推移しています。

### プラスチック使用量



※集計範囲：国内グループ生産工場

## 水資源の保全

### ● 水資源の保全に関する考え方

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、製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。

### ● 水使用量の削減に関する施策、実績

#### 洗米時の水使用量削減

米菓製造時の上流工程において、従来はお米を水に浸した後で製粉する湿式製粉法を採用していましたが、水使用量を大幅に削減できる新たな製法の導入を進めています。

### 水使用量



※集計範囲：国内グループ生産工場

# 社会

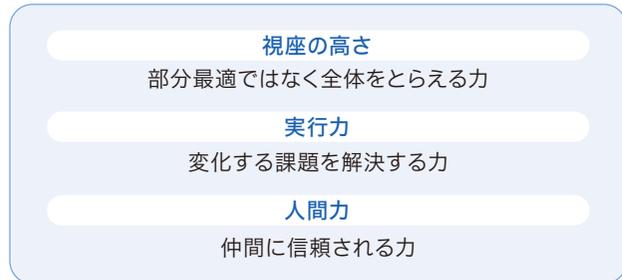
## 基本的な考え方

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。



### 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・シスター研修」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

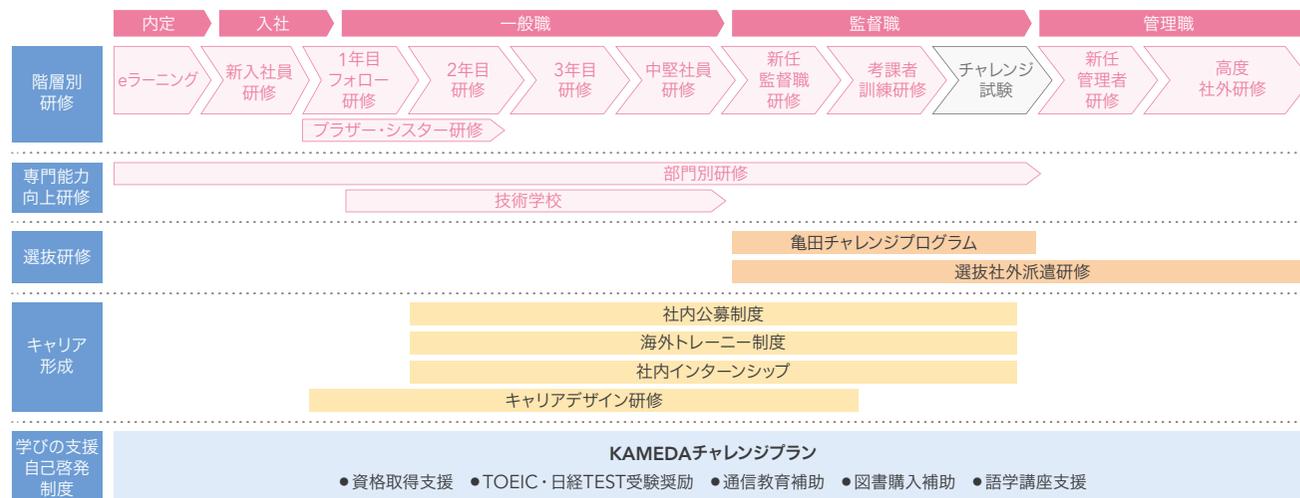
経営に必要な幅広い知識と、課題解決方法を学ぶ「亀田チャレンジプログラム」を実施し、未来の経営者たる視座を高めます。またより高度な知識・課題解決手法・チームビルディング力を高めるため社外研修を積極的に活用することで、社内外の多くの仲間から刺激を受ける機会をつくり、成長を支援しています。

### 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&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の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

13.3% ▶ **30%** (2030年度)

女性監督職比率

12.0% ▶ **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(2020年度)

**2.34%**

シニア雇用率(2020年度)

定年後、再就職率 **84.1%**

### ● 働き方改革と両立支援

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。



『ハッピーターン』



『ハイハイン』

## 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。

#### ● 広告・宣伝活動に関するポリシー

亀田製菓グループは、企業活動を広く正しくお客様にお伝える、責任のある広告・宣伝活動を行うため、不正競争防止法・不当景品類及び不当表示防止法を基準に、行動規範細則において下記のとおり方針を定めています。

### 行動規範細則

#### 1-2 適正な広告・宣伝活動

広告・宣伝活動においては、製品、サービスの品質、性能、仕様について事実と反する表示や表現を行わないと同時に、誤解を与える恐れのある表示や表現を行いません。

## 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

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、2020年度の認証パーム油の使用比率は11.8%となっています。

また、商品に使用する段ボールについても、FSC認証を取得した段ボールに順次切り替えを行っています。

### 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。

### 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、2020年度のモーダルシフト化率は28.4%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。

## 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、地域創生プラットフォーム「SDGsにいがた」準備会に参画しています。また、株式会社マイセン・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 (2021年11月30日現在)

取締役



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 (現任)

代表取締役会長 CEO

田中 通泰



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月退任)  
 2020年 6月 当社入社  
 代表取締役副社長 (現任)

代表取締役副社長  
 ジュネジャ  
 レカ ラジュ



2008年 6月 アコム株式会社執行役員海外事業開発部長  
 2009年 4月 当社入社  
 経営統括本部副本部長  
 2010年 7月 当社執行役員経営統括本部副本部長  
 2011年 7月 当社常務執行役員営業本部長  
 2012年 6月 当社取締役事業開発グループ統括  
 2014年 6月 尾西食品株式会社代表取締役社長 (2020年3月退任)  
 2020年 6月 当社代表取締役副社長 (現任)

代表取締役副社長  
 小寺 芳朗



1976年 3月 当社入社  
 1998年 2月 HAIHA-KAMEDA JOINT VENTURE CO., LTD. (バトナム) 取締役社長  
 2003年 7月 当社執行役員総務部長  
 2007年 6月 当社取締役常務執行役員経営統括本部長  
 2012年 6月 当社代表取締役副社長  
 2015年 6月 当社代表取締役社長 COO (現任)

代表取締役社長 COO

佐藤 勇



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 (現任)

取締役  
 グループ会社・  
 ダイバーシティ担当  
 古泉 直子



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 (現任)

取締役 CFO  
 兼 管理本部長  
 小林 章



1970年 4月 千代田化工建設株式会社入社  
 1997年 6月 同社取締役  
 1998年 6月 同社常務取締役  
 2000年 8月 同社代表取締役専務  
 2001年 4月 同社代表取締役社長  
 2007年 4月 同社取締役会長 (2009年3月退任)  
 2014年 6月 当社社外取締役 (現任)

社外取締役 **独立役員**  
 関 誠夫



1968年 4月 東洋水産株式会社入社  
 1989年 6月 同社取締役  
 1993年 6月 同社常務取締役  
 1999年 4月 同社代表取締役専務  
 2003年 6月 同社代表取締役社長  
 2012年 6月 同社代表取締役会長 (現任)  
 2014年 6月 当社社外取締役 (現任)

社外取締役 **独立役員**  
 堤 殷



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 同在日カナダ大使館公使 (経済・商務)  
 2004年 8月 同在日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会長 (2021年2月退任)  
 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  
 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

監査役

 常勤監査役 <b>近藤 三千哉</b>	2006年 6月	株式会社新銀行東京 執行役	 常勤監査役 <b>佐々木 淳</b>	1986年10月	当社入社	 社外監査役 <b>独立役員</b> <b>矢澤 健一</b>	1967年 4月	株式会社第四銀行 (現 株式会社第四北越銀行) 入行	 社外監査役 <b>独立役員</b> <b>湯原 隆男</b>	1969年 4月	日本化学工業株式会社 入社
	2007年 7月	昭和地所株式会社 CFO		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		2004年 6月	同行常務取締役		1971年 5月	ソニー株式会社入社
	2011年 6月	昭和地所株式会社常勤 監査役		2013年 7月	とよす株式会社管理本部長		2005年 6月	同行代表取締役常務		2003年 6月	同社執行役常務兼グループ CFO
	2012年11月	当社入社 経営企画部法務担当マネー ジャー		2015年 7月	当社経理部部长付		2008年 4月	同行代表取締役専務		2007年12月	株式会社ゼンショー (現 株式会社ゼンショー ホールディングス) 常務執行役員
	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	当社監査部長		2011年 6月	同行代表取締役副頭取		2008年 6月	同社取締役
2016年 6月	当社常勤監査役(現任)		2019年 6月	当社常勤監査役(現任)	2012年 6月	第四ジェーシーピーカード 株式会社代表取締役社長 (2013年6月退任)	2011年 5月	同社常務取締役兼CFO (2013年1月退任)	2014年 6月	当社社外監査役(現任)	

執行役員

常務執行役員	<b>荒生 均</b> (CMO 兼 商品本部長 兼 マーケティング戦略部長)
常務執行役員	<b>西山 徹</b> (生産本部長)
常務執行役員	<b>高木 政紀</b> (営業本部長)
執行役員	<b>真山 靖宏</b> (とよす株式会社 代表取締役社長)
執行役員	<b>藤井 毅</b> (海外事業本部長)
執行役員	<b>飯田 浩一</b> (商品本部 技術開発部長)
執行役員	<b>松井 修二</b> (Mary's Gone Crackers, Inc. CEO)
執行役員	<b>高橋 肇</b> (お米総合研究所長)
執行役員	<b>鳥越 敬</b> (経営企画部長)
執行役員	<b>堀田 弘幸</b> (営業担当)
執行役員	<b>金子 浩之</b> (管理本部 総務部長)

スキル・マトリックス<sup>※1</sup>

	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	田中 通泰	○	○			○		
	佐藤 勇	○	○				○	
	ジュネジャ レカ ラジュ		○	○		○		
	小寺 芳朗		○		○	○		
	古泉 直子			○		○		○
	小林 章					○	○	
	関 誠夫 <b>社外</b>	○				○		○
	堤 殷 <b>社外</b>	○	○		○			
	マッケンジー クラグストン <b>社外</b>		○	○				○
	三宅 峰三郎 <b>社外</b>	○		○	○			
監 査 役	伊藤 好生 <b>社外</b>		○		○			○
	金井 孝行 <b>社外</b>	○	○			○		
	井植 敏雅 <b>社外</b>	○	○		○			
	近藤 三千哉		○			○	○	
	佐々木 淳				○	○	○	
	矢澤 健一 <b>社外</b>					○	○	○
	湯原 隆男 <b>社外</b>		○			○	○	

※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

## 社外取締役対談

### 変革の時を迎え、成長戦略が本格始動 海外事業展開で新たな市場の創造を目指す

**関** 亀田製菓（以下、亀田）は中期経営計画に“Better For You”を掲げ、今、製菓業から食品業への変革に取り組んでいます。この変革を担う亀田の経営陣も従業員も大きな目標に向かって生き生きと取り組んでいます。また、何事にもオープンかつ丁寧な対応を惜しまない企業風土があり、社外取締役として仕事がしやすく、やりがいもあります。従業員の方々は、決めたことを徹底的にやる実直さや厳しさを持っていますが、もっと挑戦的かつたかになってほしいですね。そういった観点からも、将来の伸びしろのある楽しい会社です。クラグストンさんの目には会社や従業員、変革の状況はどう映りますか？

**クラグストン** 会社も従業員もその目標に対して挑戦し、それを成し遂げようとする意欲とポテンシャルを感じますね。亀田は米どころ新潟県に事業の基盤を持ち、日本の米菓市場で圧倒的な地位を築いてきました。現在は海外事業の展開にも力を入れています。世界中で健康志向の食品ニーズが高まる中、亀田はそれに応える、米菓や植物由来の食品など非常に魅力的な製品やシーズを製造・提供できる技術的な優位性を持っています。大事なのは、これからどう変革していくかという方向性を従業員とともに共有することですね。

**関** そうですね。その方向性は中期経営計画の策定時に会社の存在価値は何か、どういう会社になりたいのか、その際の会社の規模はどの程度が望ましいかなど「将来のあるべき姿」を幅広い側面から検討し、バックキャストして「成長のシナリオや施策」が策定されています。現在、実施段階に入り、成長戦略が本格的に動き始めています。クラグストンさんからも話が出ましたが、中長期的に縮小が懸念される日本市場において必要になる質の変化への対応に加えて、今後は海外展開へのさらなる注力が求められますね。

**クラグストン** 私が社外取締役を務めている理由も、まさにその貢献のためです。お米のお菓子である「あられ、おせんべい」は海外でもアピール力のある日本の食品だと思います。欧米を足がかりに世界中に広げていくために、まず、アメリカで新しい市場をつくっていく必要があります。海外の人たちは和食文化に大きな関心を持っています。新市場の創造は大手企業でも難しいことですが、亀田なら実現できると信じています。

### 成長戦略に欠かせない新商品の開発力 従業員同士がお互いを尊敬し合える会社に

**クラグストン** そうした成長戦略に欠かせないのが、新商品の開発力です。例えば、若者と年配者、今と昔でも、米菓に求められる要素は大きく異なっていますよね。日本の市場は成熟し、お客様のニーズが多様化する一方で、世界的には米菓はまだニッチな商品です。もっと世界に目を向けることができれば、大きなビジネスチャンスが広がっています。それら海外展開を進めるうえでは、優秀なグローバル人材の育成、獲得が必要不可欠です。

**関** 海外展開においては、多くの日本企業がガバナンスに課題を抱えていると思います。企業をM&Aしたり、パートナーリングした際には、マネジメント力を十分発揮できる経営者や企業運営の指揮を執れる人材が必須だからです。そうした人材をどう育てていき、いかに多く現地に派遣できるか。

**クラグストン** 亀田には、社外取締役が次世代経営者候補を評価する場があります。私も参加し直接対話していますが、そこには多くの優秀な幹部社員が存在します。そうした幹部社員を育成するためにも、若手のうちから海外で経験を積ませるのもいいでしょう。

**関** 意欲のある人にはどんどんチャンスを与えたい。コロナ禍で働き方が一変しましたが、そうした環境の変化があっても、



従業員同士がお互いを  
尊敬し合う文化が  
自然と醸成される会社に

社外取締役  
関 誠夫



海外で新市場を創造する  
大企業でも難しいことも  
亀田製菓なら実現できる

社外取締役  
マッケンジー クラグストン

従業員が何時も伸び伸びと働き自己実現できる会社でありたいですね。今も、若手有志のプロジェクトが、この会社をよくしよう、自分たちがもっと活躍できる環境を整備しようと精力的に活動しています。働き方を含めて迅速かつ適切に環境変化に対応していくことが必要であり、その流れは自発的に出てきています。私の理想は、従業員同士が本気で仕事に向き合い言い合える、それが自然な企業文化として醸成されている会社です。

**クラグストン** いいですね。伸び伸びと働き、従業員がイマジネーション豊かに考え、能動的に取り組むことで自ら事業拡大につなげていく。同時に会社として戦略的提携もしていく。例えば、海外で米菓が健康的であることをアピールするために、飲料メーカーと提携するのも有効です。アメリカの野球観戦で、ビールとホットドックの代わりに、ビールとおせんべいという文化が広まるといいですね。

### まず受け止めて皆で考える企業文化が強み 取締役会の多様性が新たな視点を生み出す

**関** 亀田の強みが発揮されている例として、コーポレートガバナンスへの取り組み姿勢があります。具体的には、金融庁や東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コード改訂があると、往々にして、即応したり周囲の様子見などをしがちですが、亀田は社会が自分たちに何を要求しているのかをまずしっかりと受け止めます。そこで自分たちにとって何がベストかを皆で徹底的に議論して意思を固めて進んでいきます。これは他社に負けない強みだと思います。その企業文化を土台に、今は新しい市場や世の中の変化に対応するべく、取締役会でも成長戦略について活発な議論が交わされています。個別のテーマについて、取締役会メンバーが週末に別途ミーティングを開き議論をすることも稀ではありません。

**クラグストン** 取締役会の体制面においても、社外取締役が過半数を占めています。これは、亀田のガバナンス上の特徴であり、執行経営側

の意図によるものです。多様なバックグラウンドを持つ社外取締役が声を上げやすいガバナンス体制にしており、そのアドバイスを経営に活かすことに重点が置かれています。社外取締役はそれぞれの知識や経験をもとに発言しますが、会社も私たちを尊重してくれているのがわかります。関さんはどういった姿勢で取締役会に臨まれていますか？

**関** 私は株主や従業員の立場で考え、さまざまなステークホルダーが後ろにいることを意識しています。コンプライアンスやリスクマネジメントなど監督の視点でチェックをするのは当然ですが、何気ない疑問に対し意見や質問をすることも大切にしています。そのような折に、エンジニアリング企業で長年多様な分野のお客様とお仕事をさせていただいた経験や、経済団体活動などを通じて学んだ視座からくる洞察力が活かしているように思います。

**クラグストン** 私に求められる役割は、海外展開の加速に向けた視点の提供です。市場環境の動向や、競合他社の参入状況の見込み、海外向け製品に関するアドバイスなど。例えば、『亀田の柿の種』のパッケージには英語表記がなく、Rice crackerだけでは商品名がわからず、外国人はリピート購入できません。「英語で“The No.1 Rice Snack in Japan”とあれば外国人にも伝わりますよ」と伝え、現在のパッケージにはこの表現が記載されています。この小さな積み重ねが海外展開時の大きな効果となるのです。

**関** さらに、重要な社会の共通課題であるサステナビリティへの貢献についても、亀田はSDGsの目標達成やサステナビリティ経営の実現に向けて尽力しています。具体的な取り組みで乗り越える壁は高く大変ですが、自社の立ち位置や身の丈を考えながら惜しみなく社会に貢献していく。私はそうした大きな目標と亀田がやれることを紐づけられるよう、積極的に意見を述べるようにしています。多様な社外取締役が貢献して自由闊達に議論することで、新しい視点も生まれる。それが亀田の取締役会。社内の至る所にあるポテンシャルを育てていきましょう。



## 主要会議体の概要

	人数構成	独立性	開催状況	主な審議内容
取締役会	社内取締役6名 社外取締役7名	54%	原則 毎月1回	意思決定内容：経営計画、設備投資、組織人事 ほか 報告検討内容：事業戦略、中長期ビジョン、内部統制モニタリング、財務戦略、資本政策 ほか
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6名 執行役員11名 (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4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年度は休止しました。

### 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、監査役会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他、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4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。

### 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せん。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。

### 取締役会・監査役会への出席状況（2020年度）

役職	名前	取締役会 <sup>※1</sup>	監査役会
代表取締役会長 CEO	田中 通泰	10回／10回	—
代表取締役社長 COO	佐藤 勇	10回／10回	—
代表取締役副社長	ジュネジャレカ ラジユ	10回／10回	—
代表取締役副社長	小寺 芳朗	10回／10回	—
取締役	古泉 直子	10回／10回	—
取締役	小林 章	10回／10回	—
社外取締役	関 誠夫	10回／10回	—
社外取締役	堤 殷	10回／10回	—
社外取締役	マッケンジー クラグストン	10回／10回	—
社外取締役	三宅 峰三郎	10回／10回	—
社外取締役	伊藤 好生	9回／9回 <sup>※2</sup>	—
社外取締役	金井 孝行	9回／9回 <sup>※2</sup>	—
社外取締役	井植 敏雅	9回／9回 <sup>※2</sup>	—
常勤監査役	近藤 三千哉	10回／10回	14回／14回
常勤監査役	佐々木 淳	10回／10回	14回／14回
社外監査役	矢澤 健一	10回／10回	14回／14回
社外監査役	湯原 隆男	10回／10回	14回／14回

※1 上記のほか、会社法第370条にもとづく書面によるみなし決議を3回行っています。

※2 2020年6月17日開催の第63期定時株主総会で選任されており、就任後開催された取締役会は9回です。

## 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7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・報告等と同じ分量・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います。

### ■ 評価方法

全取締役・監査役に対して行った「取締役会の実効性に係るアンケート」の結果および取締役会での討議も踏まえて分析・評価を実施しています。

### ■ 評価結果

当社の取締役会は、1. その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランスよく備え、適正規模を維持しながら多様性も確保しつつ議事運営されていること 2. 質の高い活発な議論のもと意思決定がなされていることから、現時点では取締役会全体としての実効性が概ね確保されているものと評価しました。

なお、今後の定期的な第三者機関による取締役会の実効性評価の実施に向けて検討・準備を進めています。

## 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。

### 役員報酬等の総額（2020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	165	126	—	6
監査役 （社外監査役を除く）	33	33	—	—	2
社外役員	105	105	—	—	11

#### ● 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。

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（2021年3月末時点）

連結純資産合計(a)	59,895百万円
連結貸借対照表計上額の合計(b)	2,178百万円
比率(b÷a)	3.6%

# 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/cs/?p=company.companyCompliance](http://www.kamedaseika.co.jp/cs/?p=company.companyCompliance)

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の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

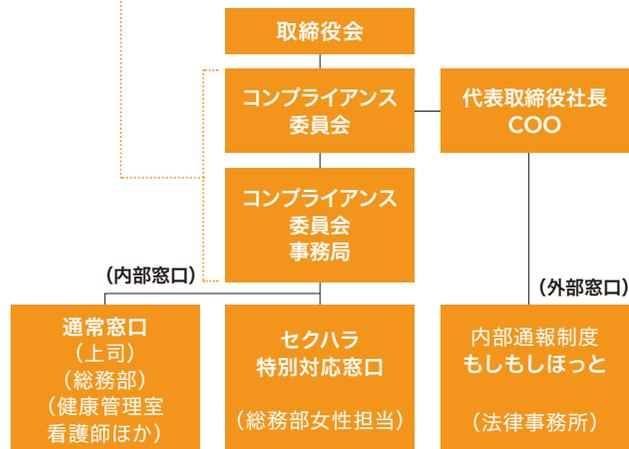
### コンプライアンス委員会について

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
2020	1件
2019	1件
2018	4件
2017	0件
2016	1件

## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

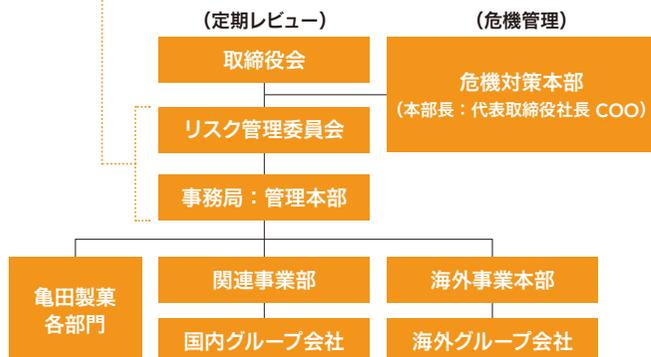
当グループの事業活動に関わるさまざまなリスクに対して、企業の持続可能性や経営目標の達成に向けて各種リスクに応じた適切な対応策を講じることで、経営の安定化を図っています。経営に重大な影響を及ぼす可能性があるリスクを抽出し、その発生頻度と損害規模の両面から優先度を決め対策を講じています。

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：管理本部長  
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：管理本部  
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、2020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。

また、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、平時よりサイバーセキュリティリスクへの対応策の検討や関係者との適切な情報交換を図っています。

## 事業に関する特に重要なリスク

項目	リスク	対応策
原材料の調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>●主な原料は農作物であり、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>
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>
流通の変化と競合	<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で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	<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)

	2010年度	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
<b>経営成績</b>											
売上高	79,859	78,789	81,323	92,832	94,849	97,316	98,206	99,522	100,041	103,808	103,305
営業利益	3,329	3,364	3,496	2,991	4,001	4,579	5,618	5,007	5,338	5,813	5,620
売上高営業利益率(%)	4.2	4.3	4.3	3.2	4.2	4.7	5.7	5.0	5.3	5.6	5.4
経常利益	3,937	4,058	4,294	4,215	5,127	6,108	7,122	6,451	6,573	6,909	6,889
親会社株主に帰属する当期純利益	2,111	2,277	2,842	2,400	3,317	3,953	2,702	4,110	4,402	4,463	4,757
<b>財務状況</b>											
総資産	54,087	55,112	64,664	66,130	67,167	72,597	72,606	77,052	83,251	85,825	92,888
純資産	29,197	30,586	34,328	37,726	43,000	43,451	44,319	48,005	52,056	53,902	59,895
自己資本比率(%)	53.6	55.1	51.9	56.1	63.2	59.4	60.8	62.0	61.3	61.6	62.7
総資産経常利益率(%)	7.4	7.4	7.2	6.4	7.7	8.7	9.8	8.6	8.2	8.2	7.7
有利子負債	5,870	5,035	7,602	7,301	5,679	7,594	7,958	10,429	13,089	14,177	15,672
D/Eレシオ(%)	20.3	16.6	22.7	18.1	13.4	17.6	18.0	21.8	25.7	26.8	26.9
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.4	7.7	8.9	6.8	8.3	9.2	6.2	8.9	8.9	8.6	8.6
<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	4,296	5,803	5,229	5,936	7,637	6,473	7,435	7,351	6,964	8,048	8,671
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,984	△3,184	△8,044	△5,422	△4,722	△5,539	△8,558	△8,324	△7,283	△7,631	△6,337
財務活動によるキャッシュ・フロー	555	△1,836	1,481	△1,627	△2,595	224	△1,001	1,376	755	△161	△257
フリー・キャッシュ・フロー	△1,687	2,619	△2,815	513	2,915	934	△1,123	△973	△318	416	2,333
<b>1株当たりの指標</b>											
1株当たり当期純利益(円)	97.78	107.56	134.78	113.83	157.32	187.51	128.17	194.95	208.78	211.71	225.62
1株当たり純資産(円)	1,353.63	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
1株当たり配当額(円)	22.00	24.00	24.00	26.00	31.00	36.00	42.00	49.00	51.00	52.00	53.00
配当性向(%)	22.5	22.3	17.8	22.8	19.7	19.2	32.8	25.1	24.4	24.6	23.5
<b>その他</b>											
設備投資額	5,478	2,861	3,361	6,329	4,496	6,262	9,917	7,466	7,452	5,136	5,790
減価償却費	3,531	3,690	3,475	4,081	4,310	4,390	4,494	4,082	4,001	4,652	4,612
研究開発費	929	905	878	939	976	1,036	935	956	1,003	1,117	1,139
売上高研究開発費比率(%)	1.2	1.1	1.1	1.0	1.0	1.1	1.0	1.0	1.0	1.1	1.1
<b>非財務指標</b>											
連結従業員数(名)	2,863	2,835	3,010	3,048	3,043	3,049	3,152	3,428	3,197	3,379	3,362
女性従業員比率(%) <sup>※1</sup>	36.5	35.2	34.9	34.8	35.1	35.4	35.4	41.4	39.7	39.3	38.7
女性管理職比率(%) <sup>※2</sup>	3.3	5.3	5.9	3.9	6.5	8.4	11.0	10.6	10.4	14.7	13.3
取締役(社内)(名)	7	6	7	7	3	3	3	3	4	4	6
取締役(独立社外)(名)	2	2	2	2	4	4	5	5	6	6	7
独立社外取締役比率(%)	22	25	22	22	57	57	63	60	60	60	54

※1 女性従業員比率については、2010年度から2016年度までは当社のみの数値を記載しています。

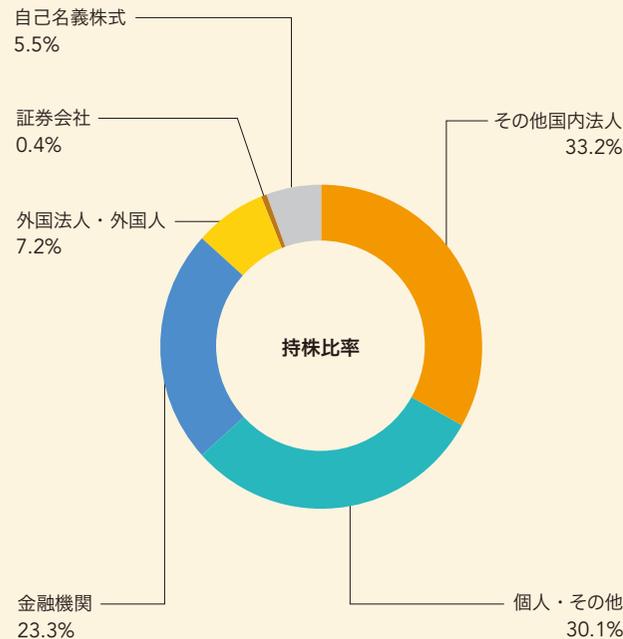
※2 女性管理職比率については、当社のみの数値を記載しています。

## 株主・投資家情報 (2021年9月30日現在)

### 株式状況

上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
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	14,149名

### 所有者別分布



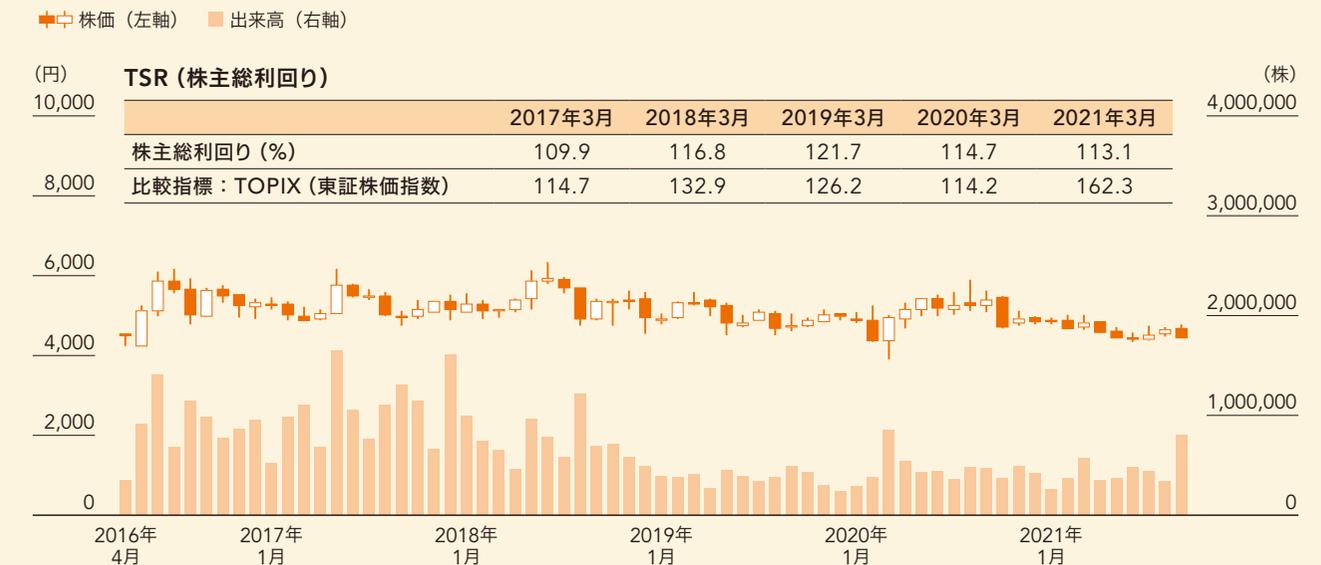
### 大株主<sup>※1</sup>

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	1,907	9.04
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,495	7.09
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)	737	3.49
亀田製菓従業員持株会	471	2.23
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

## 会社概要 (2021年3月31日現在)

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
売上高 (連結)	1,033億5百万円
主な事業内容	菓子の製造販売
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 プライムタワー築地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) 元町工場 (新潟県新潟市) 水原工場 (新潟県阿賀野市) 白根工場 (新潟県新潟市)
従業員数 (連結)	3,362名
営業拠点	全国7支店 (仙台、新潟、東京、名古屋、大阪、福岡) 他21エリア

## グループ会社 (2021年9月30日現在)

■ 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	菓子の製造販売 菓子の製造販売 菓子の製造販売
Mary's Gone Crackers, Inc. KAMEDA USA, INC. Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd. Singha Kameda Trading (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 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 菓子の販売 菓子の製造販売 菓子の製造販売 菓子の製造販売 菓子の製造販売 菓子の製造販売 菓子の製造販売 菓子の製造販売
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 米パン粉、米粉パンの製造販売
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/cs/?p=company.ir.irlIndex](http://www.kamedaseika.co.jp/cs/?p=company.ir.irlIndex)