

亀田グループ  
中長期成長戦略

2030

# AGENDA

- ① 中期経営計画振り返り
- ② 目指すべき姿と理念体系の再構築
- ③ 長期経営計画 to 2030
- ④ 新中期経営計画 to 2026
- ⑤ セグメント別 事業戦略
- ⑥ グループ経営基盤強化
- ⑦ Appendix(海外市場データ)

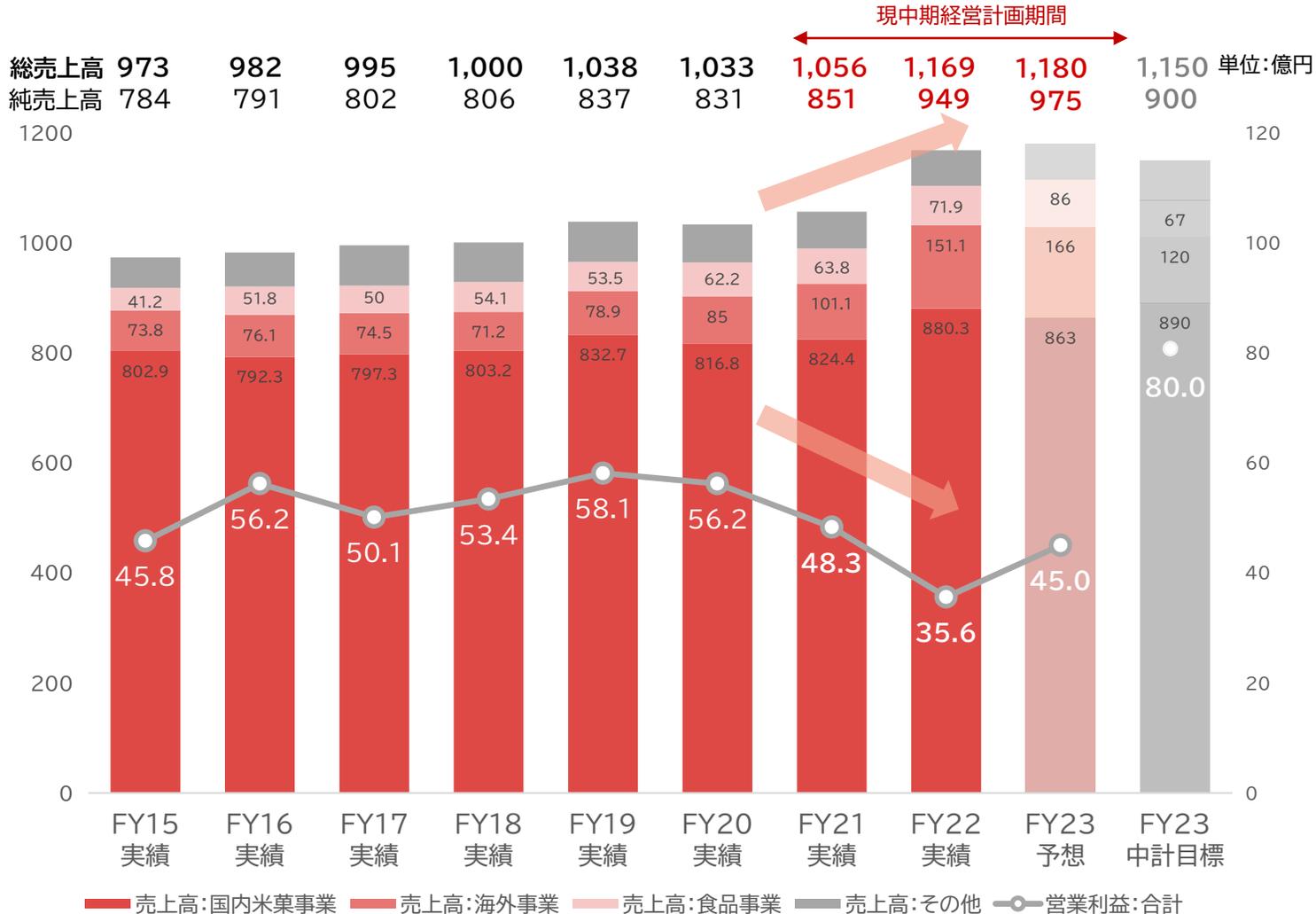


1

# 中期経営計画振り返り

# 業績推移

売上高については、国内米菓事業・海外事業共に中期経営計画を超過する形で堅調に推移  
一方で営業利益については、21年度以降環境変化に起因するコスト高に伴い大幅に悪化



## FY21 トピックス

- 売上高**
- 米菓: 3Q 巣ごもり需要反動減・値上げにより大幅減  
4Q 同業他社の火災事故による影響増
  - 海外: Singha Kameda好調、THIEN HA KAMEDA連結化
  - 食品: タイナイの連結化
- 利益**
- 米菓: 原材料高騰影響
  - 海外: Singha Kameda黒字化
  - 食品: 尾西食品 コロナ需要の反動減

## FY22 トピックス

- 売上高**
- 米菓: 同業他社の火災影響継続(10月以降回復)  
4Q 価値訴求に向けた商品戦略開始  
下期以降、行動制限緩和による百貨店・土産回復
  - 海外: アジアエリア販売拡大 円安影響
  - 食品: 尾西食品 長期保存食好調
- 利益**
- 米菓: 原材料・エネルギーコスト高騰影響
  - 海外: Mary's Gone Crackers 減益影響
  - 食品: 尾西食品 長期保存食の増収影響

※純売上高は2021年度を基準とした販促費率により算出  
※左記の棒グラフは総売上高にて表示

# 各事業戦略の目標に対する成果と課題サマリ

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

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

また、**規模拡大のスピードと変化に対応する為の事業戦略建て直し・リソースの確保が追い付いていない**のが現状。

# 長期的な方向性と事業構想

自社課題と環境変化を踏まえた目指すべき方向性

## 徹底的な独自価値創造型の事業構造へ変革

米を中心としたコアコンピタンスを強みに、「変化」と「イノベーション」によりさらに価値を磨きあげることで、亀田グループとしての独自価値を追求した事業構造へと変革し、WTP(=willingness to pay)を高め、持続的成長を目指す

亀田グループの持続的優位を実現する独自性を明確にし  
各事業戦略を再構築し統合する



2

## 目指すべき姿と理念体系の再構築

# Better For You

お米の恵みを美味しさ・健康・感動という価値に磨き上げ  
健やかなライフスタイルに貢献する



持続成長に向けた亀田グループのビジョン

# Rice Innovation Company

## ライスイノベーションカンパニー

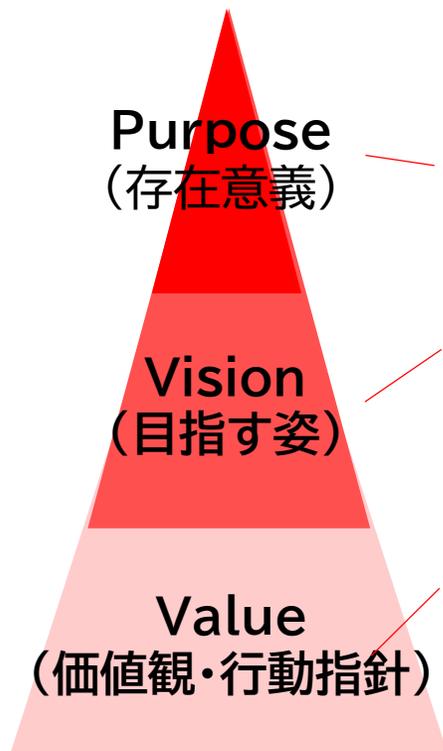
製菓業から米業へ。お米の可能性を最大限引き出し、世界で新価値・新市場を創造する。

# 亀田グループ バリュー

## Kameda's Craftsmanship

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

Full of Humanity  
Be Professional  
Enjoy the Challenge



## Better For You

- お米の恵みを美味しさ・健康・感動という価値に磨き上げ  
健やかなライフスタイルに貢献する

## Rice Innovation Company

- 製菓業から米業へ。  
お米の可能性を最大限引き出し、世界で新価値・新市場を創造する。

## Kameda's Craftsmanship

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

Full of Humanity  
Be Professional  
Enjoy the Challenge



3

## 長期経営計画 to 2030

# 亀田グループ「進化と勝ち筋」～変化とイノベーション体系図～

## “ ライスイノベーションカンパニー ”

製菓業から米業へ。お米の可能性を最大限引き出し、世界で新価値・新市場を創造する。

～2050

**KAMEDA 3.0**  
ビジネスモデル進化

効率的な  
販売モデル

海外M&A/アライアンス  
パートナーシップ

生産・技術  
ライセンス

外部連携・協業・オープンイノベーション

～2030

**KAMEDA 2.0**  
事業領域・地域拡大

販売地域の拡大

米粉パン・PBF

地域拡大

ライススナック・クラッカー

～2026

米菓市場創造  
ミライベिका

アレルギーフリー、グルテンフリー、  
オーガニック

食品市場拡大  
コメ/植物性素材加工

**KAMEDA 1.0**  
米菓専門モデル

素材 × 製法  
健康価値、新規市場創造

研究開発  
M&A、外部活用

現 在

機能性研究

(植物性乳酸菌・低タンパク質米飯等)

量産技術・生産技術

(安全安心品質・効率生産体制)

挑戦と革新  
オペレーション進化

経営基盤の強化  
(人財活力強化、安定財務維持等)

コアコンピタンス

# 亀田グループ「進化と勝ち筋」 中長期の事業構想

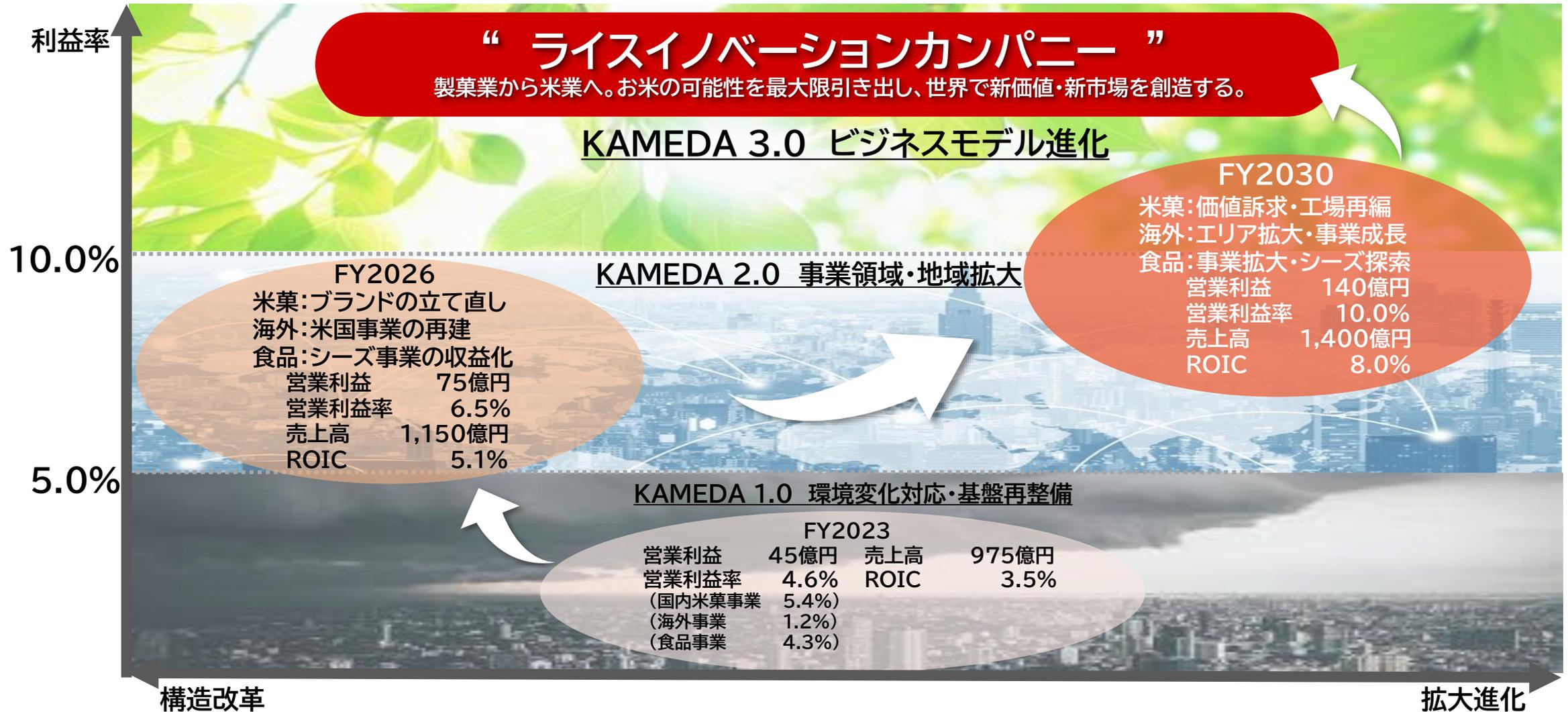
## “ ライスイノベーションカンパニー ”

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

	国内米菓事業	海外事業	食品事業
<b>KAMEDA3.0</b>  ビジネスモデルの進化 各事業の成長加速化 ~2030	外部連携・協業・オープンイノベーション・アセットライト		
	米菓企業ネットワーク化 (効率的な生産・販売体制) 安定成長モデル	M&A／アライアンス パートナーシップ拡大 収益の積極的拡大	生産・技術ライセンス による海外展開 機能性素材 付加価値モデル
<b>KAMEDA2.0</b>  製菓業から米業へ 事業領域・地域拡大 ~2026	ALL KAMEDAによるグループシナジー強化		
	キャッシュ創出力向上 米菓の独自価値強化 新価値創造＝ミライベイカ	国別戦略の実行加速 (NB・PB・OEM、クロスボーダー) 販売地域の拡大	米加工食品市場の拡大 シーズの収益事業化
<b>KAMEDA1.0</b>  国内米菓中心 環境変化対応・基盤整備 現 在	独自価値戦略への肉体改造 (商品価値整備・売り方変革) 次世代獲得・食シーン拡張	主要国への進出 海外ネットワーク構築 地域別ポテンシャルの 見極めと成長戦略構築	シーズ拡充・量産化 (米粉パン・PBF) 機能性素材開発

# 事業規模の成長ロードマップ

構造改革により早期に収益基盤を立て直し、26年までに安定的な収益体質へ転換(最高益)  
その基盤をベースとした拡大戦略によって高収益の成長を目指す



# 亀田グループ事業ポートフォリオ

亀田製菓

## ライスイノベーションカンパニー

米の研究開発力

米の加工・生産技術力

調達・販売ネットワーク

### 国内米菓事業



幅広い流通網で網羅的に展開  
全ての生活者に様々な米菓価値提供

- ・国内小売を通じた米菓展開
- ・百貨店/ギフト米菓
- ・地域土産/テーマパーク他

### 海外事業



米文化のある国を中心に展開  
自社NB・パートナー連携など

- ・北米事業: MGC※1/THF※2との連携
- ・アジア事業: 自社NB展開による開拓
- ・クロスボーダー: 輸出入取引拡大

### 食品事業

米及び植物性加工食品

機能性素材



\* RiceEXは商標登録出願中

米の加工性・機能性を活用した  
付加価値の高い食品の提供

- ・美味しさと簡便性を両立した保存食
- ・健康価値の高い100%米粉パン
- ・玄米と大豆ミックスによる新しいPBF※3
- ・お米由来の乳酸菌、米たんぱく、米ペプチド



アシカル



とよす株式会社



TH FOODS INC.



TAINAI



# 2030を見据えたグループ事業規模・成長計画（財務目標）

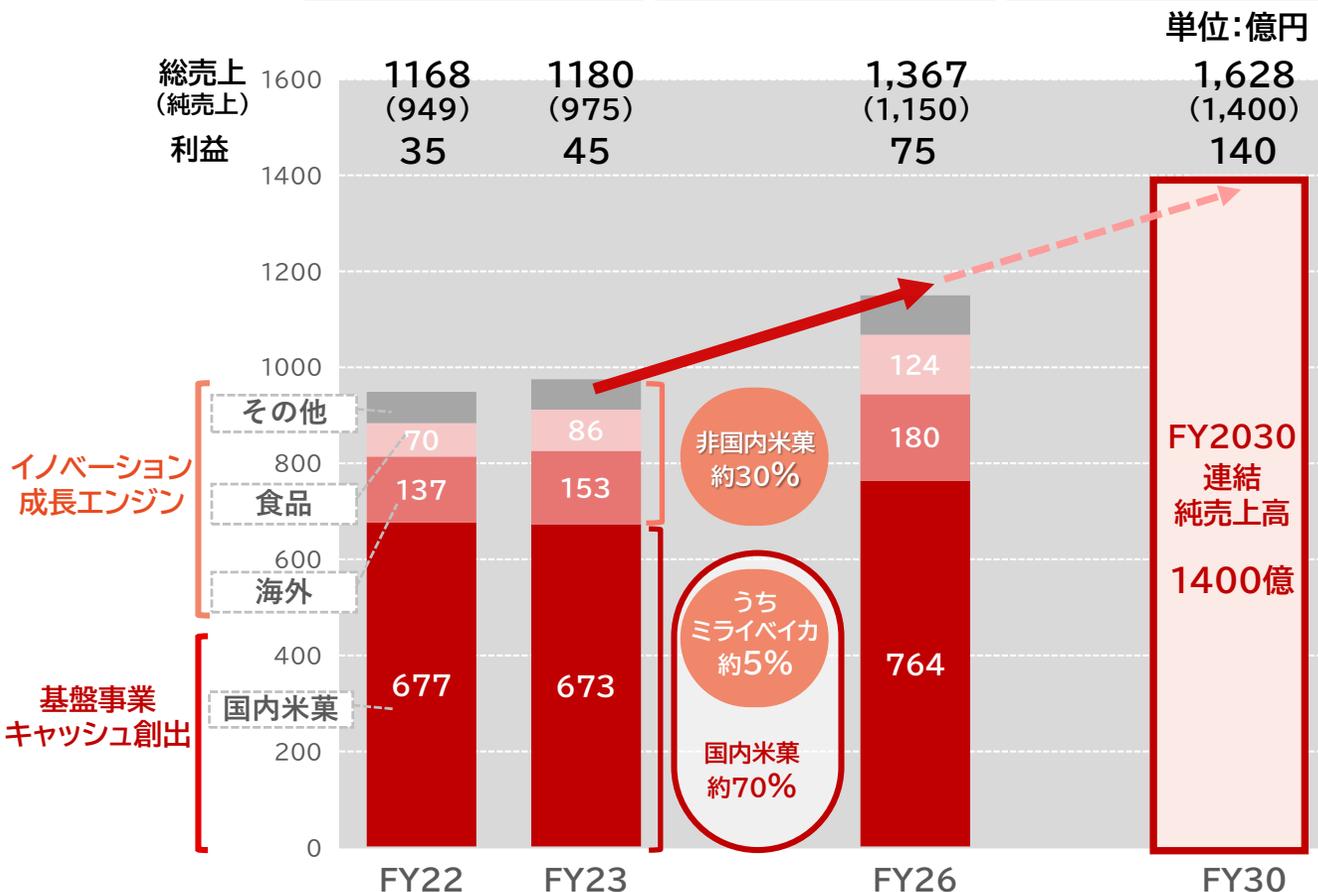
独自価値を追求しながら現実性あるアグレッシブな規模の拡大と長期利益の成長目標を掲げる

## FY2030 売上目標

純売上高 <b>1,400</b> 億	売上高成長(vs FY22) <b>CAGR 5.0%</b>	ライスイノベーション 売上構成 <b>50%</b>
------------------------	------------------------------------	-------------------------------

## FY2030 利益目標

営業利益 <b>140</b> 億	営業利益率 <b>10%以上</b>	営業利益成長(vs FY22) <b>CAGR 20%</b>
----------------------	-----------------------	------------------------------------



**<海外事業>** MGC※1再建による収益改善  
アジア戦略の加速

FY2022 ▲5.9億 → FY2023 1.8億 → FY2026 5.0億

**<食品事業>** 各事業の規模拡大・収益事業化  
機能性素材の高利益率維持

FY2022 3.7億 → FY2023 3.7億 → FY2026 9.0億

**<国内米菓事業>** 高利益商材重心へのPPM  
新棟による合理化ライン増設  
ミライベイカ構成比増

FY2022 34.5億 → FY2023 36.3億 → FY2026 65.0億

**FY2030 連結営業利益 140億**

※1 Mary's Gone Crackers

# 実現に向けたグローバル体制

内外一体化した横ぐしで価値を共創する組織体制

## ALL KAMEDAの組織風土

事業・組織を横断する横ぐし機能

世界に通用するグローバル人材

国内米菓事業

食品事業

海外事業

### GRIC:グローバル・ライスイノベーションセンター

米菓スナック開発部

食品開発研究所

グローバル技術開発部

設備開発部

マーケティング機能連携(グローバルNB創出・機能性素材活用)

販売連携(米菓営業を活用した食品拡大)

販売連携(食品の海外展開)

生産機能連携(米菓製造技術の活用・支援)

オペレーション、コーポレート機能  
(グローバル調達体制、物流効率化、デジタル化)

※GRIC(Global Rice Innovation Center)

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

# デジタル分野での取り組み

全体戦略に連動する形で亀田グループらしいデジタル化を推進

情報の見える化をベースにシステムやデジタルツールの活用を通じて、仕事のやり方を変え、グループ全体で効率化と付加価値向上を図る

## 事業戦略

- ✓ 国内米菓(商品、販売、生産)、海外、食品の各事業領域において、データマネジメントを高度化し、現場の可視化と課題解決を実現
- ✓ 製造における熟練技術者のノウハウに依存した品質や生産効率の改善にAI/IoTといったデジタル技術を活用し効率的生産を推進

## 働き方

- ✓ 社内に分散している情報のオープン化・集約化し、日々のルーチン業務を減らし、お客様のことを考える時間を創出
- ✓ 多様化する働き方に合わせたハイブリット型のインフラ環境再構築

## 人と組織

- ✓ IT活用人材の育成・配置
- ✓ 経営・事業部門・IT部門が三位一体となり、複数のデジタル化プロジェクトを推進

# サステナビリティ経営の推進

『変化』と『イノベーション』でバリューチェーン全体を通じてサステナブルな社会に貢献  
戦略実行を通してリスクの軽減と機会を獲得し、ライスイノベーションカンパニーへ進化

## マテリアリティ(重要課題)と主要KPI



### Better For You食品を通じた食と健康の創造

喜び・潤い、健康、美味しさ、感動、  
安全安心、食文化、食の多様性

(FY2030目標)

- ミライバイカの商品ラインアップ拡充
- 商品の塩分相当量の削減 15%削減 (FY2021比)
- 食品事業の海外比率拡大 30%
- アレルギーフリー、ハラール/コーシャ対応



### 環境に配慮したものづくり

環境負荷低減、環境資源保全、脱プラ

(FY2030目標)

- 温室効果ガス排出量削減 40%削減 (FY2017比)
- 水使用量削減 10%削減 (FY2017比)
- プラスチック使用料削減 30%削減 (FY2017比)



### 持続可能な調達活動

人権尊重、安定調達、食糧不足対応

(FY2030目標)

- 主要原材料の分散調達シナリオ策定
- プラントベースドフードの拡大
- RSPO認証パーム油比率 100%



### 人的資本経営

健康経営、DE&I、人材育成

(FY2030目標)

- セルフケア・ラインケアの充実
- 女性管理職・監督職比率 30%
- 人材育成投資の推進 30%増加 (FY2021比)



### 亀田製菓らしいガバナンス

コーポレートガバナンスの強化  
リスクマネジメントの徹底

- 取締役会の適正な運用を通じた企業価値向上
- リスクマップによる見える化と対策の実施
- 情報セキュリティの体制強化



### 地域社会との調和

地域雇用拡大、地域農業との連携、食育

(FY2030目標)

- 海外拠点の人員拡大 2,500名
- 新潟県産米100%のお米パン拡充 1,200トン
- 食を通じたコミュニケーションの推進



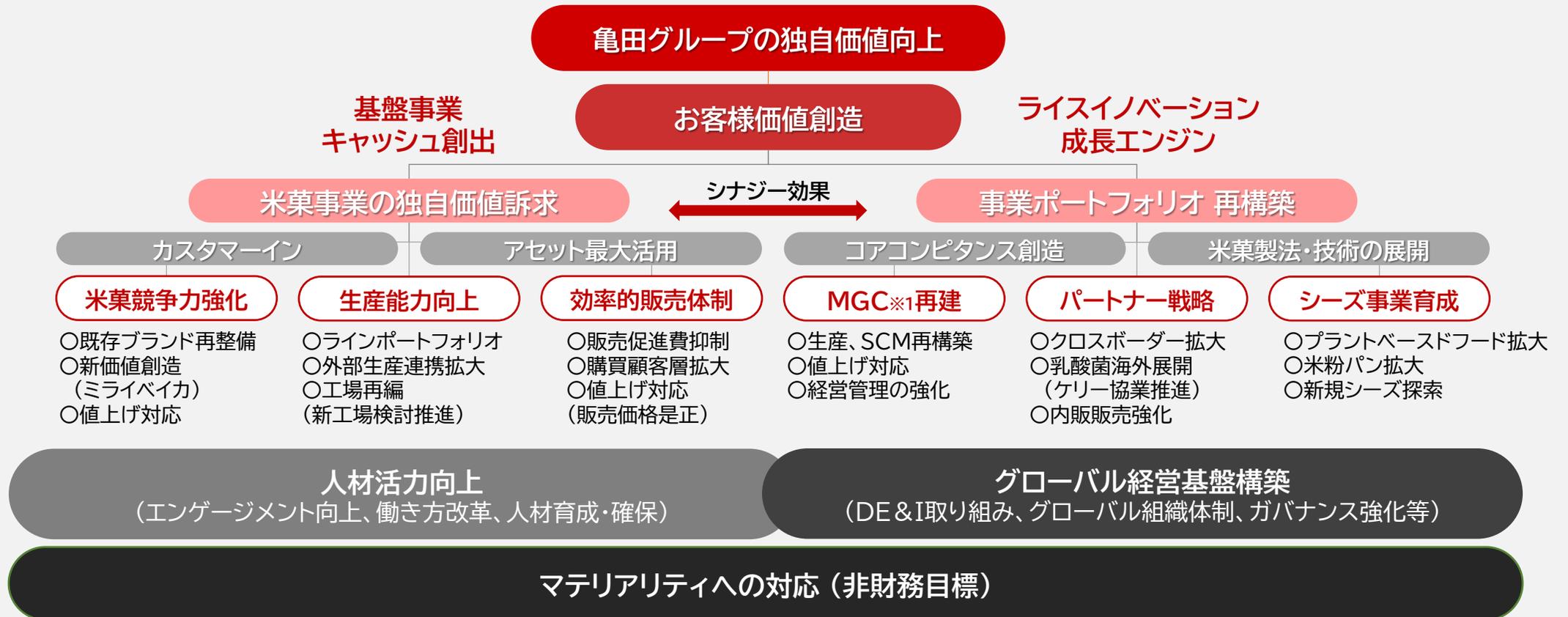
4

## 新中期経営計画 to 2026

# 中期経営計画骨子

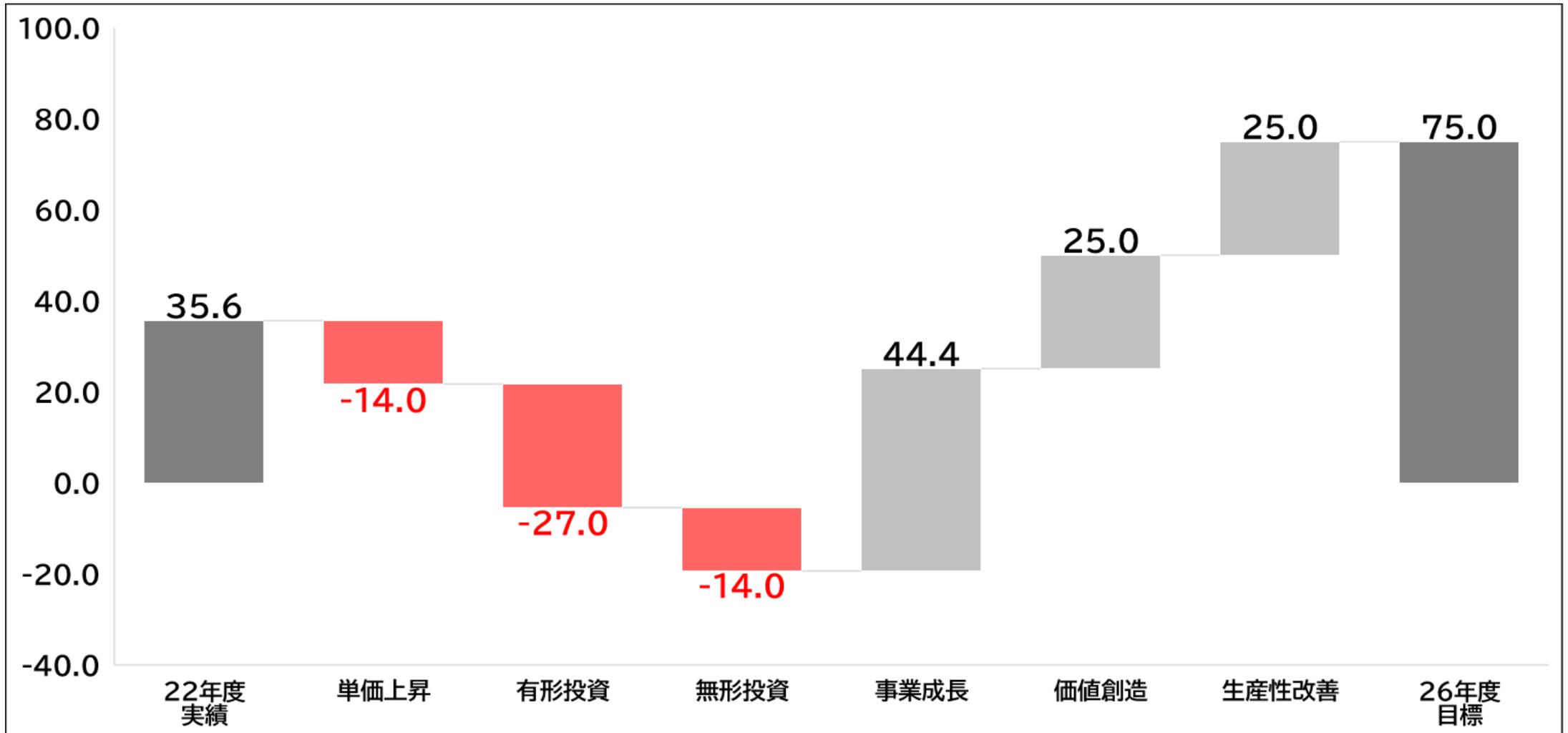
## ライスイノベーションカンパニー

激変する環境下で持続的な成長を果たすために、“ライスイノベーションカンパニー”としてグループの力を結集・統合し、独自価値創造型の経営戦略への変革をスタートする



# 2023-26 連結営業利益達成に向けた全体像(数値面)

単位:億円



# 経営指標 重要KGI/KPI

		単位	FY21実績	FY22実績	FY23予想	FY26目標	FY30目標	CAGR FY23-26	CAGR FY27-30
収益性	営業利益	億円	48.3	35.6	45.0	75.0	140.0	20.4%	16.9%
	利益率	%	5.7	3.8	4.6	6.5	10.0		
	EBITDA	億円	100.1	96.5	110.1	156.0	256.1		
成長性	売上高	億円	851.6	949.9	975.0	1,150.0	1,400.0	4.9%	5.0%
	ライス・イノベーション 構成比	%				35.0	50.0		
効率性 安全性	ROIC	%	4.3	2.9	3.5	5.1	8.0		
	ROE	%	7.3	3.0	5.0	7.3	10.0		



5

## セグメント別 事業戦略

# 事業セグメント別 戦略サマリ

## コアコンピタンスを活かした事業ポートフォリオ構築

FY23~FY26

FY27~FY30

### 国内米菓事業

## Upgrade(価値深化)とUpdate(進化)

- |             |                                   |   |
|-------------|-----------------------------------|---|
| <b>商品戦略</b> | 顧客視点に立脚したブランド・製品の独自価値の訴求          | <ul style="list-style-type: none"><li>- 重点4ブランド※1を中心とした商品ポートフォリオ再整備</li><li>- 新価値創造「ミライベイカ」による新領域拡張</li></ul> |
| <b>販売戦略</b> | 米菓購買顧客の拡大と亀田ブランドの価値向上             | <ul style="list-style-type: none"><li>- チャネルの拡大や若年層獲得に向けた施策強化</li><li>- 価格改定・規格改定に合わせた販売売価の見直し</li></ul>      |
| <b>生産戦略</b> | 外部連携による生産ネットワーク化と新技術活用による最適化・高効率化 | <ul style="list-style-type: none"><li>- 外部連携による生産ネットワーク化</li><li>- 新製法の活用、IOT導入による現場の見える化</li></ul>           |

### 海外事業

## グルテンフリースナック需要を捉えた収益貢献へのシフト

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 北米戦略:MGC※2立て直しによる黒字化</li><li>➢ アジア戦略:内販拡大を軸とした生産キャパシティのフル活用(ベトナム・中国)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➢ グローバル戦略製品によるブランド展開と米菓製法・技術を活用したOEMのハイブリット経営</li><li>➢ M&amp;A、アライアンス等による規模拡大</li></ul> |
|--|--|

### 食品事業

## シーズ事業の収益基盤確立と海外展開への挑戦

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 長期保存食品:個人消費需要開拓による安定成長</li><li>➢ 米粉パン・PBF※3:生産体制確立、アプリケーション拡充</li><li>➢ 機能性素材:新規得意先開拓、新機能性素材上市</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 海外展開モデルの確立</li><li>➢ グループシナジーの創出、パートナーシップの増強</li><li>➢ コアコンピタンスに基づく新商品開発、販売体制強化</li></ul> |
|--|---|

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

# 国内米菓事業：戦略骨子

## 独自価値創造による亀田ファンの増大 -収益力強化と新規顧客層獲得-

### 生産戦略

### 商品戦略

### 販売戦略

#### -Upgrade- 価値深化：定番ブランド/商品の価値深掘り

- ・重点4ブランド※1の生産能力増強
- ・ラインポートフォリオ整備、商品モジュール化による採算性確保

- ・生活者の変化を捉えたブランド独自価値強化
- ・消費者コミュニケーション強化  
= 価格ではないブランド価値・商品想起強化

- ・販売売価や販促費の見直し
- ・CVSを中心としたチャネル拡大

#### -Update- 進化：米菓の新価値創造(ミライベイカ)

- ・新製法/新技術の活用による価値創造

- ・消費者の価値変化を捉えた高付加価値、健康価値商品の提供

- ・新規顧客獲得に向けた施策強化
- ・スナック売り場等への展開、菓子カテゴリーシェアの拡大

#### 基盤：SCMの高度化・デジタルの実装

- ・需要予測の精度向上・受発注業務の効率化
- ・新生産管理、製造管理システム
- ・グローバル調達体制の確立/サステナブル化

- ・顧客との接点づくり(SNS活用)

- ・営業支援システムの有効活用

※1 重点4ブランドは亀田の柿の種、ハッピーターン、亀田のつまみ種、無限

# 国内米菓事業：具体的な取り組み

## 価格から価値訴求へシフトし独自性を目指す事業戦略へと転換開始

-Upgrade- 価値深化：定番ブランド/商品の価値深掘り

### 1. 重点4ブランド構成比拡大※1

- ✓重点4ブランドの構成比を段階的に引き上げ
- ✓23年度も22年度比で着実に増加



### 2. 価格改定及び規格変更にあわせた価値訴求

- ✓亀田の柿の種、ぽたぽた焼ほか計27商品を23年8、9月に価格改定・規格変更。店頭での想定改定率6～16%
- ✓パッケージ変更等のブランド磨き上げ

### 3. 消費者コミュニケーション強化、ブランド価値強化

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



### 4. 生産能力増強

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

-Update- 進化：米菓の新価値創造(ミライベイカ)

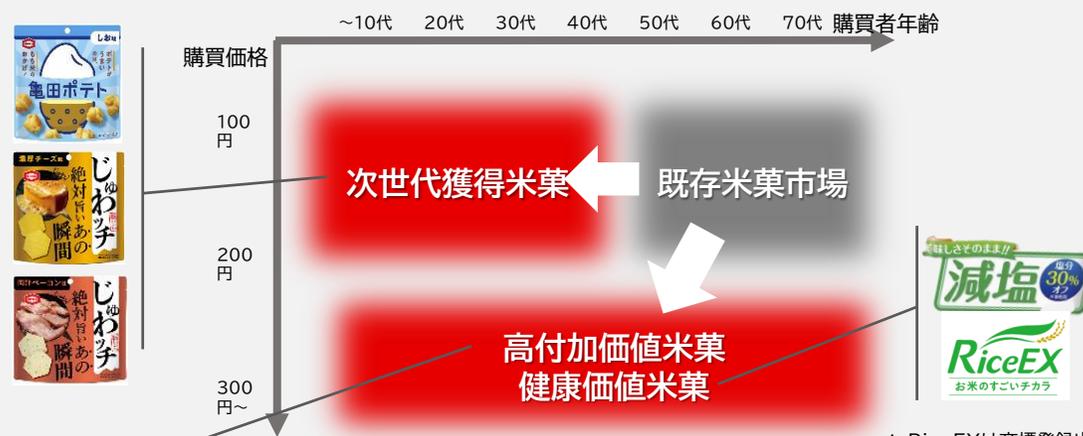
### 1. 消費者の価値変化を捉えて新領域へ市場を拡張

#### 1-1. 次世代を取り込む新価値米菓の投入

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

#### 1-2. 高付加価値、健康価値商品の開発

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



\* RiceEXは商標登録出願中

※1 重点4ブランドは亀田の柿の種、ハッピーターン、亀田のつまみ種、無限

# 海外事業：戦略骨子

～グルテンフリー・スナック需要を捉えたグローバル展開～

- MGC※1立て直しによる海外セグメントの黒字化
- OEMモデルの収益で「KAMEDAブランド」を育成
- 人財・マーケティング機能強化など海外事業推進体制の整備

売上高  
**137億円**  
営業利益率  
**▲4.3%**

## 〔内販モデル・・・ベトナム/中国〕

- ✓ ベトナム・中国を深耕優先国として内販強化
- ✓ NB商品展開と経営資源を積極投下



売上高  
**180億円**  
営業利益率  
**3.0%**

## 〔米菓NBモデル〕

- ✓ グローバル戦略製品とNB輸出による世界市場攻略

- ✓ 外部連携による市場開拓

利益成長  
ドライバー

ブランド  
ビジネス  
比率  
**50%**

## 〔プレミアムニッチモデル・・・北米〕

- ✓ サプライチェーンの再構築
- ✓ 商品特性を踏まえた安定成長ヘシフト



ブランド  
ビジネス  
比率  
**60%**

- ✓ グルテンフリー、オーガニック食品の次なるアイテム展開
- ✓ 欧州などのエリア拡大

ブランド  
ビジネス  
比率  
**70%**

## 〔OEMモデル・・・タイ/カンボジア〕

- ✓ 既存パートナーとの取引拡大
- ✓ 余剰生産能力のフル活用(稼働率向上)



- ✓ 新規顧客のOEM案件取り込み

安定  
収益基盤

FY2022

KAMEDA2.0への変革

FY2026

KAMEDA3.0への変革

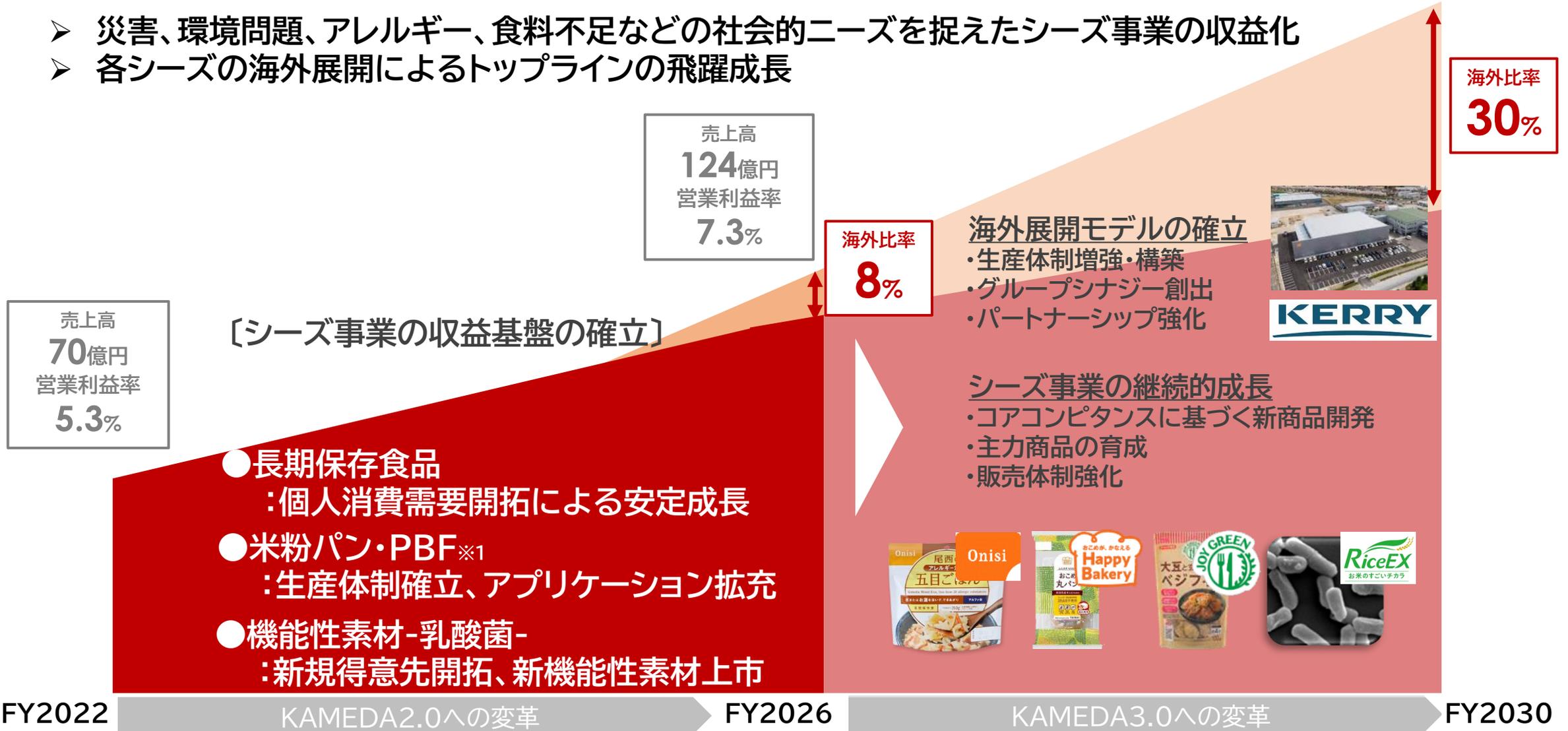
FY2030

※1 Mary's Gone Crackers

# 食品事業:戦略骨子

～社会的ニーズに適合した各シーズ事業の収益基盤確立と海外領域への挑戦～

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



※1 Plant Based Food



6

## グループ経営基盤強化

# 成長を支える経営基盤強化

## ライスイノベーションカンパニーの実現に向けグループ視点で経営基盤を強化

### 人財戦略

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

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

### SCM・購買戦略

生産、販売と連携したサプライチェーンの  
効率化とレジリエンスの向上

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



### デジタル戦略

デジタル技術の実装による付加価値拡大、  
業務生産性向上

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

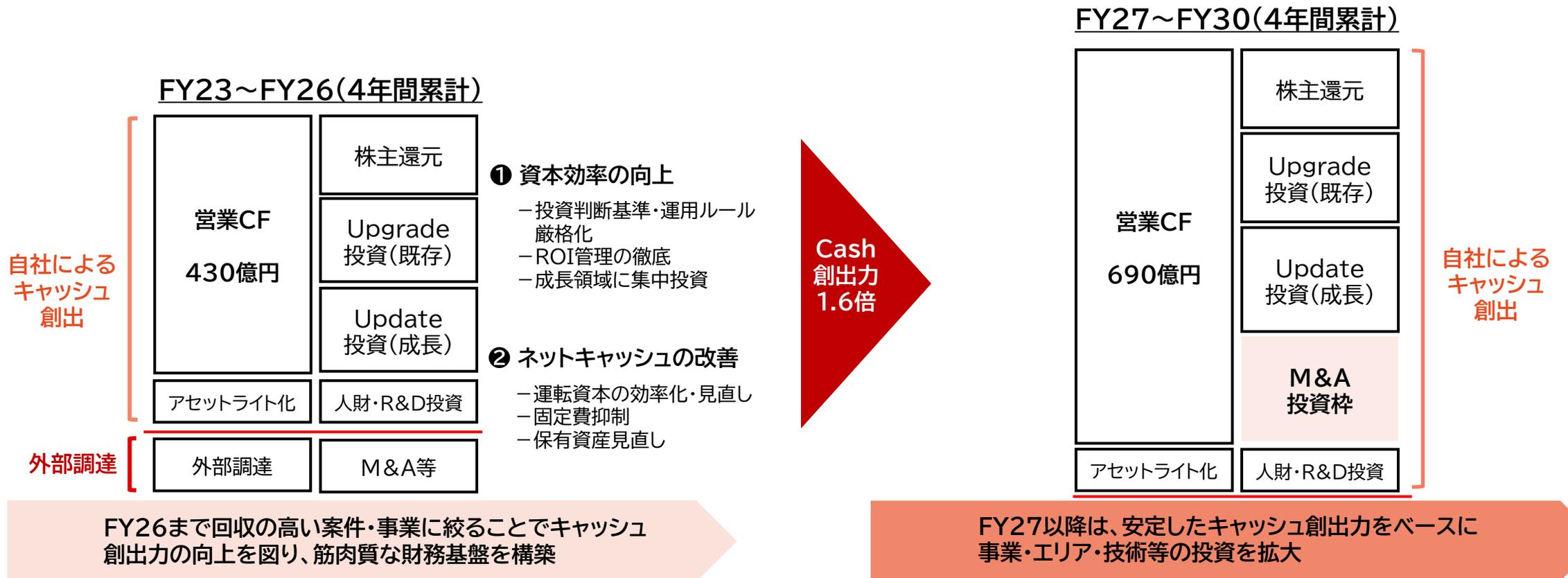
### 知財戦略

亀田グループの全体戦略と連動した  
知的財産の可視化、取得、利活用

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

# 財務戦略の基本的な考え方

- ビジョンの実現による企業価値の最大化を目指し、キャッシュ創出力の基盤強化のための投資を優先する  
成長性の高い事業・案件に絞り集中投資によって投資効率を高め、米を中心としたコアコンピタンスの強化に繋げる
  - 株主還元と設備投資は営業キャッシュフローの範囲内を基本とする
  - M&A等の戦略投資は規模と調達コストを踏まえた、適切な手段で資金調達する
- 株主還元については、利益成長に伴う安定的かつ継続的な増配を基本とし、配当性向30%を目安とする



# 財務計画

		単位	FY21実績	FY22実績	FY23予想	FY26目標	FY30目標
BS	総資産	億円	1,034.2	1,111.8	1,157.6	1,304.7	1,559.9
	純資産	億円	660.4	679.9	708.5	817.4	1,112.3
	有利子負債	億円	191.2	235.1	249.1	265.9	195.0
	自己資本比率	%	61.3	58.3	57.9	59.3	67.4
	DEレシオ	%	30.2	36.3	37.2	34.4	18.6
CF	営業CF	億円	83.0	82.8	109.5	121.8	205.8
	投資CF	億円	▲98.4	▲84.4	▲120.1	▲106.0	▲140.8
	FCF	億円	▲15.3	▲1.5	▲10.6	15.7	64.9
株主還元	1株配当金	円	54.0	55.0	56.0	安定的かつ継続的な増配が基本	
	配当性向	%	25.8	61.3	35.8	配当性向30%が目安	

かめだは、おこめだ。



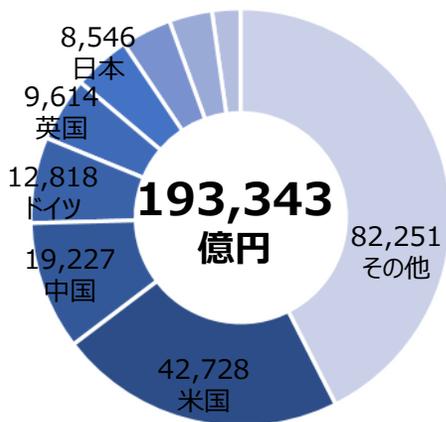


# Appendix

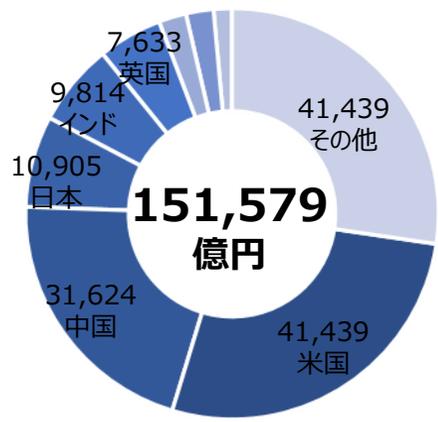
# グローバル市場動向・予測

- ・米菓市場は16～20年にかけて年率3.0%で成長。今後も同程度の成長を続け、2026年には1兆円を超えると予測
- ・市場規模が日本に次いで大きな中国には、世界ブランド製品の拡販と必要な経営資源を順次投入
- ・米国は引き続き安定した市場となるが、今後は新興国も含めた新たな国や地域も視野に、海外展開を加速

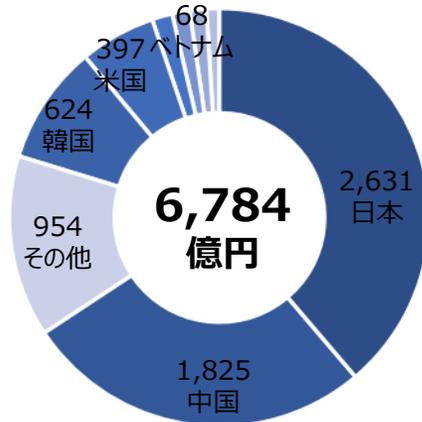
2020年 菓子市場規模 \*1



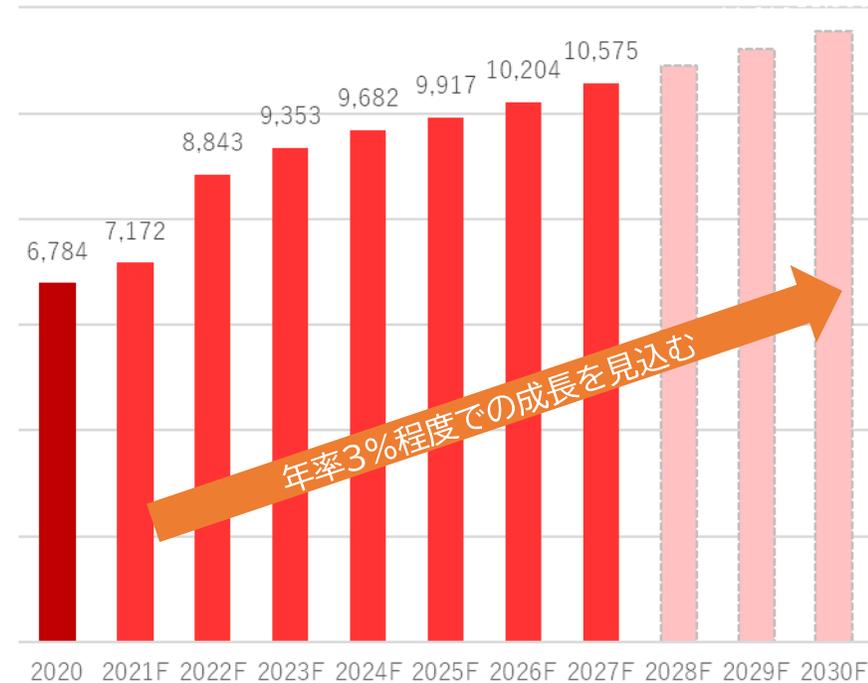
2019年 スナック市場規模 \*2



2020年 米菓市場規模



グローバル 米菓市場予測 (億円)



\*出典：2020～27年はQYResearch。その後は成長率3%で引き延ばし。  
 \*使用換算レート(USD to JPY)：19年109円、20年106.8円、21年109.8円、22年131.4円、23年以降135円

市場	CAGR(16-20年)
グローバル	3%
米国	3%
中国	3%
ドイツ	3%
英国	2%
日本	1%

市場	CAGR(15-19年)
グローバル	6%
米国	4%
中国	8%
日本	3%
インド	21%
英国	6%

市場	CAGR(16-20年)
グローバル	3.0%
日本	3.1%
中国	2.2%
韓国	3.0%
米国	4.7%
インド	2.6%

\*1 チョコレート、砂糖菓子、ガム  
 \*出典：Market Line & 世界銀行データ

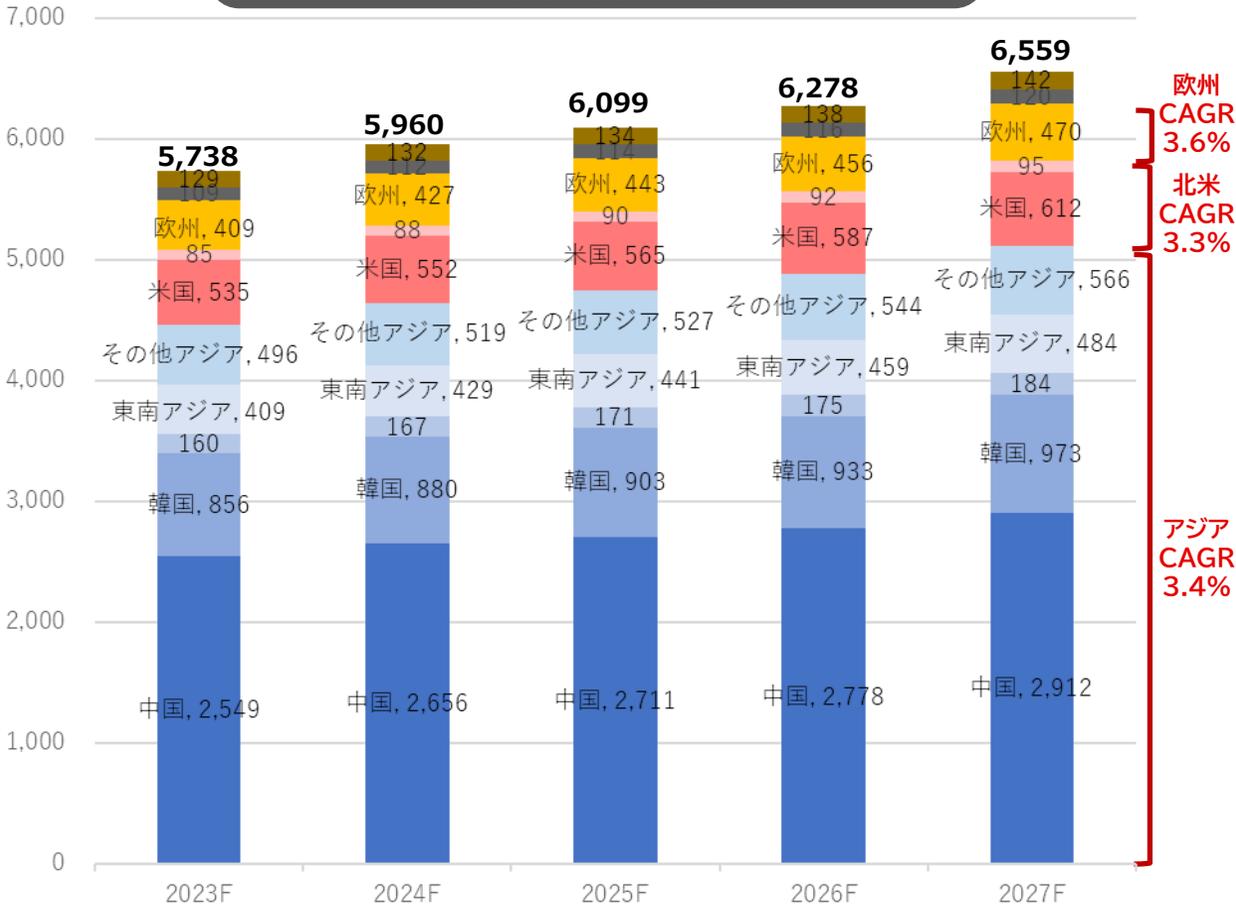
\*2 加工スナック、ポテトチップス、  
 ナッツ・シード類、ポップコーン、他  
 \*出典：Market Line & 世界銀行データ

\*出典：QYResearch & Euromonitor

# グローバル市場動向・予測

- ・海外市場の今後4年間の予想成長率は3.4%。国内の2.7%と比べ、ポテンシャルの高さが際立つ
- ・アジアは中国が市場規模で抜きこんでいることに加え、東南アジアの予想成長率4.3%と拡大に期待
- ・欧州は市場規模が東南アジアや米国と同程度かつ予想成長率も3%台後半と高く、今後の有望な市場となり得る

グローバル 米菓市場予測 (億円) \*日本除く



(億円)	市場	2023予測	2027予測	CAGR(4Y)
	グローバル計 (日本除く)	5,738	6,559	3.4%
	アジア	4,470	5,119	3.4%
	中国	2,549	2,912	3.4%
	韓国	856	973	3.3%
	インド	160	184	3.6%
	東南アジア	409	484	4.3%
	その他アジア	496	566	3.3%
	北米	621	708	3.3%
	米国	535	612	3.4%
	北米(米国除く)	85	95	2.8%
	欧州	409	470	3.6%
	南米	109	120	2.4%
	中東・アフリカ	129	142	2.4%
	日本	3,615	4,017	2.7%

\*出典：QYResearch  
\*使用換算レート 1USD=135円

## 当資料取り扱い上の留意点

- 当資料に掲載されている計画、見通しなどのうち、過去の事実以外は将来に関する見通しであり、不確定な要素を含んでおります。
- 実際の業績は、さまざまな要因によりこれら見通しとは異なる結果となる場合があることをご承知おきください。
- 内容の正確さについては細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りによって生じた損害等に関しては、当社は一切責任を負うものではありませんのでご承知おきください。
- 当資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は利用者ご自身のご判断において行われるようお願いいたします。

### 【IRに関するお問い合わせ】

亀田製菓株式会社 経営企画部

TEL:03-6858-7473