

目次

価値創造ストーリー

理念体系

1 亀田製菓グループのPurpose / Vision / Value

価値創造のあゆみ

2 グローバルネットワーク

4 数字で見る亀田製菓グループ

5 亀田製菓を支える事業

6 目指す姿に向けたロードマップ

8 CEOメッセージ

12 COOメッセージ

18 CFOメッセージ

22 価値創造プロセス

23 マテリアリティ (重要課題) の特定

24 特集 Rice Innovation Companyに向けて

亀田製菓グループのサステナビリティ

28 マテリアリティ (重要課題) の取り組みと進捗

31 環境

34 社会

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

55 リスクマネジメント

データセクション

57 財務ハイライト (連結)

58 非財務ハイライト

59 11か年の財務・非財務ハイライト (連結)

60 株主・投資家情報

61 会社情報

事業系統図

編集方針

亀田製菓グループでは、2021年度より「統合報告書」を発行しています。本報告書は、当グループのビジネスモデルや目指す姿、価値創造に向けた取り組みについて、ステークホルダーの皆様には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。

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:

2023年4月1日～2024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ります。あることをご承知おください。

価値創造ストーリー

価値創造のあゆみ

戦後間もない食糧難の時代、「人々の生活に喜びと潤いを届けたい」という想いで水飴をつくり始めたことから、亀田製菓グループの歴史は始まりました。

お米の恵みを美味しさ・健康・感動という価値に磨き上げ健やかなライフスタイルに貢献することを亀田製菓グループの存在意義とし、世界の人々に愛され、信頼されるブランドを目指しています。

食品企業を取り巻くあらゆる環境変化を踏まえ、

これからも、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいきます。

売上高の推移

1946年

戦後間もない食糧難の時代、水飴の委託加工所として創業

理念体系

創業の心

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

社是

製菓展道立己(せいかてんどうりつき)

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

1950年代～

1957年に株式会社として発足以来、急速に成長し米菓売上高日本一に事業の基盤を形成

国内米菓事業



2023年～

製菓業から米業へ
グループの
理念体系を再構築し、
Rice Innovation Company
としてスタート

2023年度 売上高
95,534百万円

2010年代～

製菓業から食品業へ
提供価値を“Better For You”に進化

国内米菓
事業



海外
事業



Purpose
(存在意義)

Better For You

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

1990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

国内米菓
事業



海外
事業



食品
事業



Vision
(目指す姿)

Rice Innovation Company

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

Value
(価値観・行動指針)

Kameda's Craftsmanship

人と自然を愛する気持ちを大切に
Full of Humanity

最高のアイデアと技術をこめる
Be Professional

新しい挑戦を楽しむ
Enjoy the Challenge

※2001年度より、連結売上高を記載しています。

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

グローバルネットワーク (2024年10月31日現在)

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。当社米菓製造技術を導入し、「うす焼」タイプのグルテンフリーライスクラッカーを製造・販売しています。



 ベトナム

THIEN HA KAMEDA, JSC.

2013年にジョイントベンチャーとして設立、2021年に連結子会社化。ベトナム国内および近隣諸国に向け、揚げ米菓『ICHI』の製造販売を行っています。



 中国

青島亀田食品有限公司

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



 インド

KAMEDA LT FOODS (INDIA) PRIVATE LIMITED*

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



 アメリカ

Mary's Gone Crackers, Inc.

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



 アメリカ

KAMEDA USA, INC.

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

 タイ

Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd.

2020年に連結子会社化。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。



※2009年に連結子会社化したTHAI KAMEDA Co., Ltd.は清算手続きを進めています。

 カンボジア

LYLY KAMEDA CO., LTD.

2018年にジョイントベンチャーとして設立し、連結子会社化。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

● 日本 新潟県

亀田製菓株式会社



亀田製菓本社

新潟県

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

当社商品を含む菓子共配をコア事業とした物流サービスを行っています。



新潟県

株式会社タイナイ

アレルギー特定原材料等28品目不使用の米粉パン・玄米パンなどの製造販売を行っています。



福井県

株式会社マイセン
株式会社マイセンファインフード

玄米などの通信販売事業およびプラントベースフードの製造販売を行っています。



新潟県

アジカル株式会社

お土産用やテーマパーク向け、ノベルティ商品など、多様なチャンネル向けに米菓の製造販売を行っています。



栃木県

株式会社日新製菓

高級スーパー向けや贈答用米菓の製造販売を行っています。



東京都

尾西食品株式会社

アルファ米・パン・ライスクッキーなど長期保存食の製造販売を行っています。



大阪府

とよす株式会社

創業明治35年（1902年）。『かきたねキッチン』や『あられとよす』などの百貨店向けブランドを展開しています。



三重県

株式会社マサヤ*

2022年に資本業務提携。2023年に持分法適用関連会社となりました。50年以上の歴史を誇るロングセラーブランド『おにぎりせんべい』などを展開しています。



(注) *印は、持分法適用関連会社です。

数字で見る亀田製菓グループ

※集計範囲：亀田製菓および連結子会社

(2024年3月31日現在)

当グループは、お米の恵みを美味しさ・健康・感動という価値に磨き上げ健やかなライフスタイルに貢献する Better For You企業となるために、挑戦し続けています。

財務



売上高

95,534 百万円

営業利益

4,467 百万円

売上高営業利益率

4.7%



EBITDA

10,650 百万円

EBITDAマージン

11.1%



ROE

3.3%

ROIC

3.4%

非財務



国内米菓市場でのシェア※

32.9%

※株式会社インテージ「SRI+」(全国小売店パネル調査)より算出しています。
なお、算出範囲は、当社および国内連結子会社



従業員数

(当社および連結子会社)

4,040 名

亀田製菓単体

1,404 名

グループ会社

20 社

連結子会社

17 社 国内 10 社
海外 7 社

持分法適用関連会社

3 社 国内 1 社
海外 2 社



発売から50年以上の
ロングセラーブランド数※

5 ブランド



特許権利保有数※

49 件

国内 20 件 海外 29 件

※集計範囲：当社および連結子会社の特許権利保有数

売上高50億円以上の
ブランド数※

3 ブランド



商標権利保有数※

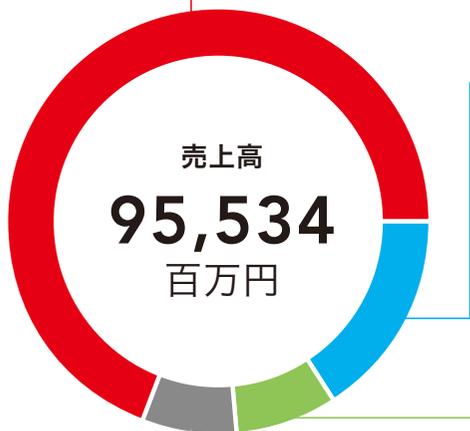
983 件

国内 834 件 海外 149 件

※集計範囲：亀田製菓単体

※集計範囲：当社および連結子会社の商標権利保有数

亀田製菓を支える事業



国内米菓事業

幅広い流通網で網羅的に展開
すべての生活者にさまざまな米菓価値提供

事業別売上高 **66,307**百万円 事業別営業利益 **4,330**百万円
売上高構成比率 **69.4%** 営業利益率 **6.5%**



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

事業別売上高 **15,096**百万円 事業別営業利益 **△413**百万円
売上高構成比率 **15.8%** 営業利益率 **△2.7%**



※National Brand

食品事業

米の加工技術・機能性を活用した
付加価値の高い食品・機能性素材を提供

事業別売上高 **7,278**百万円 事業別営業利益 **154**百万円
売上高構成比率 **7.6%** 営業利益率 **2.1%**



その他 (貨物運送等)

当社商品を含む菓子共配をコア事業とした
物流サービスを展開

事業別売上高 **6,852**百万円 事業別営業利益 **395**百万円
売上高構成比率 **7.2%** 営業利益率 **5.8%**



KAMEDA 1.0

国内米菓中心
環境変化対応・基盤整備

- 米菓** 独自価値戦略への肉体改造
- 海外** 主要国への進出、海外ネットワーク構築
- 食品** シーズ拡充・量産化、機能性素材開発

KAMEDA 2.0

製菓業から米業へ
事業領域・地域拡大

- 米菓** ブランドの立て直し
- 海外** 米国事業の再建
- 食品** シーズ事業の収益化

創業の心

社是

経営理念

経営基本方針

中期経営計画 to 2026

FY2023

営業利益 44 億円
営業利益率 4.7%
売上高 955 億円
ROIC 3.4%

FY2026

営業利益 75 億円
営業利益率 6.5%
売上高 1,150 億円
ROIC 5.1%

KAMEDA 3.0

ビジネスモデルの進化 各事業の成長加速化

- 米菓** 価値訴求・ブランド力強化
- 海外** エリア拡大・事業成長
- 食品** 事業拡大・グローバル展開

長期経営計画 to 2030

[📄 詳細はP.8~17](#)

FY2030

営業利益	140 億円
営業利益率	10.0%
売上高	1,400 億円
ROIC	8.0%

Purpose

**Better
For You**

Vision

**Rice Innovation
Company**

Value

Kameda's Craftsmanship

[📄 詳細はP.1](#)

CEOメッセージ

ALL KAMEDAで唯一無二の 「Rice Innovation Company」を目指す

代表取締役会長 CEO

ジュネジャ レカ ラジュ

中期経営計画の進捗状況

私が亀田製菓のCEOに就任し、3年目に入りました。はじめに経営の羅針盤である中期経営計画を中心に、これまでを振り返り、今後の方向性も含め、お話ししていきます。

1 ビジョン実現に向けた手応え

当グループの今は、従業員、歴代経営者の努力や、すべてのステークホルダーの皆様の協力のうえに成り立っており、強い事業基盤を築いてもらったことに強く感謝しています。

当グループには、お客様を笑顔にする魅力的な商品ブランドがあり、こうした商品を次々と生み出すことのできるクラフトマンシップともいうべき技術やノウハウがあります。また何よりも、これらの礎となる豊富な人材がいます。私が目指す唯一無二の「Rice Innovation Company」に向けた潜在能力は確かなものがありますが、これまでの国内米菓事業中心の事業展開から中長期成長戦略の実行に向けて、まず大切にならなければいけないことは、理念の浸透であり、共有です。「Rice Innovation Company」の実現に向けて、「Kameda's Craftsmanship」を武器に、存在意義である“Better For You”の観点から、お米の可能性を最大限に引き出し、世界で新価値・新市場を創造していくことを目指しています。



理念の浸透にも通ずるものがありますが、当グループの力を最大化するため、私が大切にしていることは各事業やグループ会社の「点と点をすべて結びつけて、線や面にすること」です。当グループには語りつくせないほどの良さや強みがあると考えていますが、必ずしもそれが結びつかず、個々個別の努力の積み上げでしかないのではないかとの懸念がありました。例えば、ベトナムで高いシェアを誇る揚げ米菓『ICHI』のマーケティングは、ベトナムのグループ会社

THIEN HA KAMEDA社で完結し、日本の経営資源は活用されていませんでした。競合が強まる中、日本のマーケティング部門のノウハウを投入し、現代風のパッケージングにアップデートさせましたが、こうした部門間、国境を越えた横ぐしにより今の当グループの力は大きくレバレッジされるものと考えており、従業員には、今後はALL KAMEDAで考え、コミュニケーションを図りながら横ぐし機能を強め、ベクトル合わせを図るよう伝えて

います。粘り強く働きかけることで、個人の成功体験を積み上げてもらっており、自律的な動きに向けて手応えも感じています。Rice Innovationは、こうした活動の先に生み出していきますが、すでに当グループに内在するイノベーションも掘り起こしていきたいと思えます。例えば、今、私が注目しているのが、長期保存食を生産するグループ会社尾西食品株式会社手がける『携帯おにぎり』です。お湯や水を入れるだけで、おいしい三角形のおにぎりが出来上がります。さらに5年間も保存できます。災害時などに、電気やガスがない中で、食器不要で食べられる「おにぎり」は、世界でたった1つ、唯一無二です。

こうしたイノベーションは、世界へ広がっていく可能性を秘めており、需要が高まっているアルファ米の生産能力増強のための設備投資を実行しています。クラフトマンシップを活かして、今後もこうしたイノベーションの事例を積み重ね、ビジョンの実現に取り組んでいきます。



リニューアル前



リニューアル後

2 ビジネスモデルの進化

先にお話した理念の浸透と合わせ、私たちは今、ビジネスモデルの変革に取り組んでいます。当社の基幹事業である国内米菓事業を中心としたビジネスモデルは、国内で魅力ある商品を創造し、自力で投資した自社工場で生産し、お客様にお届けしています。こうした設備投資を限界利益で回収していくモデルをKAMEDA1.0とすれば、事業領域や地域の拡大を図る現在のビジネスモデルはKAMEDA2.0であると言えます。私が見据えているのは、KAMEDA3.0とも言える、新しいビジネスモデルの創出です。

これは、「圧倒的な強み」「アセットライト」「自前主義からの脱却」がキーワードになりますが、技術、ノウハウの強みを活かし、投資は最小限でロイヤリティなどの形で利益を得るものです。味覚と栄養における世界的リーダーであるKerry社と当社の乳酸菌K-1のライセンス契約を結んだのも、こうした趣旨によるもので、今後、難易度の高い米菓や米粉パンの製造技術などについても、利益に変える方策を考えていきたいと思います。

ビジネスモデルの進化を見据え、組織の強化にも着手しています。いまだ道半ばではありますが、当グループは、事業活動を通じて健康

や環境といった社会課題を解決することを目標とし、それに即した体制を目指しています。組織を変えていくうえで重視しているのは、「常に消費者の目線で商品をつくり続けること」と「自前主義から脱却し、パートナーシップモデルに移行すること」の2つです。常に消費者の目線で商品をつくり続けるためには、さまざまなプロセスでイノベーションが必要です。商品開発にかかるイノベーションだけではなく、購買部門、生産部門、営業部門などでイノベーションを起こすこと、さらには海外拠点も巻き込んで、グループ全体の組織運営に関してイノベーションを起こす必要があります。

例えば、研究開発のイノベーションを起こすための組織として設置した「グローバル・ライスイノベーションセンター (GRIC)」では、グループ内の多様な技術人材の交流を積極的に展開し、従業員同士の化学反応を期待するとともに、国内人材が海外の課題に取り組むなど、枠を超えていくことで、イノベーションの創出に取り組んでいます。

組織間の横ぐし機能強化の観点から、この春より、これまで国内の単体米菓中心であったマーケティング戦略部が現状に加え、食品事業のマーケティング業務を担うようにしました。海外事業については、海外事業部とマーケティング戦略部が連携して対応します。食品事業では、販売体制の強化を目的として、グループ会社である株式会社マイ

亀田製菓グループ「進化と勝ち筋」～変化とイノベーション体系図～



※Plant Based Food

センファインフードと株式会社タイナイの販売機能を食品事業に集約し、効率的な体制を構築しました。

こうした組織改革や食品事業における積極的な設備投資は、事業規模の拡大を意図したものではありません。何時も、当グループのコアコンピタンスとは何か、自問自答しながら、事業価値の最大化に資することを目的に取り組んでいます。変革を続ける中で、実行を主導するのは人です。従業員を大切にすることは私がCEOに就任して以降、こだわってきたことの一つです。

理念の浸透、横ぐしを中心とした組織とオペレーションの変革を重ねる中で、当グループの稼ぐ力も回復しつつあることを実感しています。それは原状復帰ではなく、次の成長に向けた筋肉質で力強いものになりつつあります。国内米菓のトップメーカーであることは私たちの誇りですが、厳しい環境変化が続く中で、持続的な成長を果すためには、変わり続けること、進化し続けることが必要であり、常に唯一無二の「Rice Innovation Company」になることを目指し、さまざまな施策を講じています。人、イノベーション、収益、とシンプルなメッセージを出し続けることで、変革を確かなものとしていきます。

実現に向けたグローバル体制

国内外一体化した横ぐしで価値を共創する組織体制



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

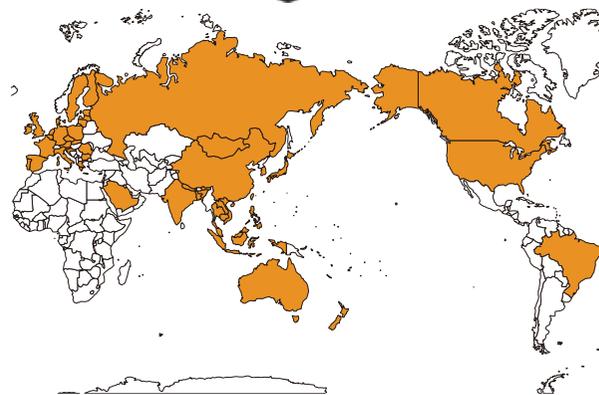
今後の成長に向けて

変革に取り組んだ成果は、利益の創出につなげるとともに、ブランド価値として蓄積していきます。また、持続的成長に向けた取り組みも加速し、企業価値の向上を図ります。

1 独自価値の証であるブランド力を始めとした無形資産の強化

当社のコーポレートブランドや、『亀田の柿の種』に代表される数々の商品ブランドは、国内では知らない人がいないほどの認知度があり、高いブランド価値を有していますが、世界に目を向けるとまだまだこれからの状況です。世界各地に生産販売の拠点をもち、多くの従業員の人々が活躍している中、これは大変もったいないことと思っています。これまで、主要国への拠点展開を優先してきたこともあって、海外グループ会社の従業員の方に亀田製菓グループの一員であることを意識してもらう機会も限られていました。私はトップキャラバンを通じて、新しい理念体系の浸透も含めて、ALL KAMEDAを意識することの大切さを伝え続けてきましたが、これは他の取締役や執行役員にも広がっており、絶やすことなく続けていきます。

亀甲マーク (KAMEDA) の商標登録国



■ 登録済 55カ国 (2024年3月31日現在)

コロナ禍の終息もあり、国内でインバウンド需要も高まる中で、ブランド認知を高める動きも始めています。例えば、『亀田の柿の種』は、海外に向けて発信する日本を代表するお菓子のブランドとして、従来より、コーポレートロゴである亀甲マークの下にローマ字で「KAMEDA」の文字をタグライン的に加えていましたが、さらにブランドのローマ字表記を挿入しました。



世界に向けて発信する日本を代表するお菓子のブランドとして「ローマ字表記」「JAPAN's No.1」を挿入して、2024年2月に8年ぶりにパッケージリニューアル

「Rice Innovation Company」を目指すスローガンとしては「NICE! RICE!」を打ち出してきましたが、今後は、対外的にも訴求していきます。商品ブランドの訴求はもとより、当グループの理念や事業全体の姿をお伝えすることで、本来の姿を認知してもらいたいと思っています。これは当グループの独自価値の言語化であり、グローバルなコーポレートブランドの強化になり得ます。

同時にブランド以外の、無形資産の強化についても取り組みを強化していきます。当グループは、創業以来蓄積されてきた、お米の可能性を広げ、美味しさを生み出す数多くの技術、ノウハウを保有しています。これらの棚卸を行い、知的財産として仕立て上げることで、当グループの企業価値はさらに高まるものと思います。

詳細はP.24~27



2 急速な環境変化への柔軟な対応

中長期的な目線でお話ししてきましたが、目の前には、日々解決すべき課題が山積しています。地政学的リスクの高まりの一因となつての急速な円安の進行やエネルギー価格の高騰、原材料価格の高騰といったインフレの進行は深刻な課題です。海外事業におけるMary's Gone Crackers社の2024年3月期の減損損失の計上など、待たなしの課題もあります。こうした目の前の課題に対し、一つずつ丁寧に対応していくことが重要ですが、理念の浸透や組織体制、横ぐしの強化の結果、課題に対する組織の反応速度や対応力が高まっています。例えば、原材料価格の高騰局面では、効率的な費用執行や価格転嫁、

原価改善など、総合的な利益改善策が必要になります。課題発生を踏まえ、トップダウンで指示していく動きでは、打ち手が遅れますが、組織やオペレーションの変革の効果により、ボトムアップでの対応が進んでおり、今後も即応性を高めていきたいと思ひます。

3 サステナビリティ経営の推進

企業の持続的成長に向けて、社会的な責任への配慮にも取り組んでいます。サステナビリティへの取り組みとして、マテリアリティ（重点課題）への対応は、私自身が委員長としてリーダーシップを発揮し、進捗を確かなものとしていきます。また、多様性の確保は、海外出身

のCEOである私だからこそ、体感している部分も多く、ダイバーシティを推進していきます。長年、同じ会社で、国籍や性別も画一的であったとすると、議論の広がりには期待できません。現在の当社の取締役会は、多様性に富んだメンバー構成であると考えていますが、常に健全かつ活発な議論を戦わせるため、取締役会の多様性を確保し、実効性を高める努力を続けていきます。これは従業員についても同じであり、意図的な採用と配置を進めていきます。

また、任意の指名・報酬委員会を設置するなど、ガバナンス面からの変革も行っています。

今後も財務的な成果の確保はもとより、当グループが社会に貢献し、評価される企業であり続けるべく、取り組んでいきます。

詳細はP23.28~30.34~39.48~53

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。戦略実行によりリスクの軽減と機会を獲得し、「Rice Innovation Company」へ進化。

マテリアリティ（重要課題）と主要KPI

Better For Youの食を通じた 健やかなライフスタイルへの貢献	
喜び・潤い、健康、おいしさ、感動、安全・安心、食文化、食の多様性	
(2030年度目標)	
ミライベイカの商品ラインアップ拡充	
商品の塩分相当量の削減	15%削減 (2021年度比)
食品事業の海外比率拡大	30%
アレルゲンフリー、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、脱プラスチック	
(2030年度目標)	
温室効果ガス排出量削減	40%削減 (2017年度比)
水使用量削減	10%削減 (2017年度比)
プラスチック使用量削減	30%削減 (2017年度比)

持続可能な調達活動	
人権尊重、安定調達、食糧不足対応	
(2030年度目標)	
主要原材料の分散調達シナリオ策定	
プラントベースフードの拡大	
RSPO認証パーム油比率	100%

人的資本経営	
健康経営、DE&I、人材育成	
(2030年度目標)	
セルフケア・ラインケアの充実	
女性管理職・監督職比率	30%
人材育成投資の推進	80%増加 (2021年度比)

亀田製菓らしいガバナンス	
コーポレートガバナンスの強化 リスクマネジメントの徹底	
(2030年度目標)	
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	
(2030年度目標)	
海外拠点の人員拡大	2,500名
新潟県産米100%の米粉パン拡充	1,200トン
食を通じたコミュニケーションの推進	

ステークホルダーの皆様へ

さまざまな取り組みの結果、最近、従業員からは、「さらに風通しが良くなった」という声が寄せられるようになりました。社内において、ポジティブで前向きな緊張感が醸成し始めているように思います。私は社内外で、「Pressure makes diamonds」という話をよくします。ぬるま湯の中で甘んじるのではなく、自分に対して、あるいは組織に対して適度なプレッシャーを与えることで、炭素がダイヤモンドに変化することを意味します。「こういう自分になりたい」という目標、つまり「志」を持つことはとても大切です。

従業員の皆さんにもそれぞれの「志」を持ってもらいたいと思ひますし、亀田製菓グループの一員であることを誇りに思っしてほしいと願っています。ぜひ、自信と誇りを持って日々の業務を楽しみ、同じ目標に向かって進むことができればと思ひます。

当グループは今後、「Rice Innovation Company」として社会に大きな価値をもたらす企業グループになることを目指します。同時に私自身は、当グループが世界を代表する唯一無二の「Rice Innovation Company」となることを夢見ています。従業員とともに、情熱を持って夢を実現させていく当グループの今後のアクションに、どうぞご期待ください。

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

COOメッセージ



人材の活用強化と 組織文化の再構築で 中長期成長戦略を実行する

代表取締役社長 COO
高木 政紀

中期経営計画の進捗状況

2023年度は、大きな環境変化の中で、難しい舵取りを強いられた1年でした。コロナ禍が終息に向かい、人流の回復が見られる一方で、円安の進行に歯止めがかからず、原燃料価格の高止まりに苛まれました。総じて見れば、個人消費の回復も力強さに欠け、当社の業績回復も一進一退の展開となりました。

こうした環境下、当グループは、「Rice Innovation Company」の実現に向けて歩みを始めましたが、その本質は、グループ力の結集による独自価値創造型の事業展開です。特に、ボトムアップ型のオペレーションを強く意識しており、部門間の連携も深まり、国内米菓事業を中心に価格から価値の流れが定着し、収益基盤が強化されつつあります。海外事業、食品事業を含む、事業別の状況は次の通りです。

 詳細はP.4~5

国内米菓事業

2023年度の上期においては、国内米菓市場の需給変動が大きく、シェアの高い当社が影響を受ける結果となりました。サプライチェーンマネジメントの立て直しを優先し、一時的にお客様への提案を抑制せざるを得ない状況となりました。下期においては、重点ブランドを中心とした筋肉質な事業構造の実現に向けて、『亀田の柿の種』『ハッピーターン』『亀田のつまみ種』『無限』シリーズの重点4ブランド、高付加価値商品の強化による商品ポートフォリオの再構築や戦略的な価格改定、規格変更を迅速に展開し、収益を回復軌道に乗せることが出来ました。未だ道半ばではありますが、量から質への転換が進みつつあると認識しています。

なお、重点ブランドについては2024年度より、従来の4ブランドに『技のこだ割り』『こつぶっこ』を加えた6ブランドとし、消費者コミュニケーション強化、ブランド力強化に努めています。

重点6ブランド



海外事業

海外事業では、ベトナムのTHIEN HA KAMEDA社を中心としたアジア事業の好調により、前期比増収を記録しましたが、米国のMary's Gone Crackers社において2期連続の減損損失を計上したこともあって、収益性の改善には至りませんでした。海外事業の止血から黒字化は、当面の最重要課題でもあり、引き続き構造改革に取り組んでいきます。

食品事業

食品事業では、中核となる尾西食品で一時的な停滞がありましたが、植物性乳酸菌や米粉パンの販路拡大等により、前期比増収を記録しました。一方、今後の成長を見据えた先行投資を増やしたこともあって、前期比減益となりましたが、成長に向けた基盤は固まりつつあります。下期後半には、能登半島地震や千葉県沖の群発地震などの影響を受けた防災意識の高まりにより、長期保存食に対する需要が高まっており、これに応える生産体制を構築していきます。

亀田製菓グループ事業ポートフォリオ



中期経営計画骨子



※1 Mary's Gone Crackers ※2 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

中期経営計画で掲げる構造改革

当グループでは、中期経営計画でKAMEDA1.0～3.0へビジネスモデルの変革に取り組んでいくことを表明しています。創業以来の国内米菓事業をベースに、海外や食品領域に事業を拡張し、その先には、当社の技術やノウハウなどの知的財産を活かしてライセンスや協業を展開していくモデルを目指しています。

これまで自前主義を基本としていましたが、「外部連携」「協業」「オープンイノベーション」「アセットライト」といったキーワードに代表される、より柔軟な事業展開を目指しています。

さまざまな改革を通じ、2026年度までには過去最高益を実現することが、一つのマイルストーンとなっています。そのためには、現在の事業ドメインである3事業の強化はもとより、これまで培ってきたコアコンピタンスを活かし「Rice Innovation Company」の実現に取り組むことが不可欠であり、そのための事業戦略、人材の強化、組織文化の変革をリードしていくことがCOOの仕事であると認識しています。

[詳細はP.6～7](#)

1 「価格」から「価値」へ

国内米菓事業については、マーケティング戦略でUpgrade（価値深化）とUpdate（進化）を打ち出し、商品ポートフォリオを強化しています。Upgradeは、既存ブランドの商品価値の深掘りであり、ブランド価値の高揚です。またUpdateは、米菓の新価値創造であり、さまざまなチャレンジを進めています。

当社の米菓は長い歴史があり、『亀田の柿の種』や『ハッピーターン』というお客様に育てていただいた強いブランドがあります。しかし、近年、売上高を追う余り、味替えや価格戦略に引っ張られてきた面があり、結果、ブランド自体を強化するようなUpgradeができてこなかったのではないかと、との反省があります。当社の主力ブランドには、まだまだ可能性があり、『無限エビ』のような新しいブランドも育ってきたところであり、改めてブランド力の強化に軸足を置き、並行して、米菓のさらなる可能性を追求していく考えです。

これまでは、「多品種大量生産型」で規模を追求してきましたが、時代やお客様ニーズの変化に伴い、お客様にとっての価値が何であ

るかをしっかりと追求するべき時期にきていると考えています。換言すれば、量的成長（価格訴求）から、質的成長（価値訴求）への転換です。重点的に取り組むブランドは6つに絞り込み、集中的に拡大を図ることから、SKUの削減にもつながっています。今後は、米菓事業においても、より独自価値を打ち出していきます。例えば、米菓には堅い、柔らかい、薄い、厚いと多様な食感とバリエーションがあり、米の風味を活かした多様な味付けも可能です。コアユーザーの皆様に支持されているような、クラフトマンシップシリーズや、当社の保有する機能性素材との融合も可能性があり、価値の深化には余地が残されています。もちろん、数を減らすだけでは縮小均衡に陥りますから、重点ブランドにおいては、商品開発やマーケティング投資を集中し、強く太いパイプラインに仕立て上げてい

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6ブランド構成比拡大

- 重点6ブランドの構成比を段階的に引き上げ



② 価格改定および規格変更に合わせて価値訴求

- 『亀田の柿の種』『ぼたぼた焼』ほか計27商品を2023年8～9月に価格改定・規格変更。店頭での想定改定率6～16%
- パッケージ変更などのブランド磨き上げ

③ 消費者コミュニケーション強化、ブランド価値強化

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

④ 生産能力増強

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

きます。『亀田の柿の種 うましお』や『ハッピーターンスパイス』などが主要事例であり、すでに成果が出始めています。

こうしたマーケティング戦略は、ここ10年の当社国内米菓事業戦略を大きく転換させるものです。営業や生産部門についても、これまでの考え方を必要があり、従来の進め方では、軌道修正もままなりません。現体制でこだわる連携を徹底し、その実現に取り組んでいます。

2 国内米菓事業における部門間連携

先に述べた通り、戦略の転換を図るうえで、縦割り組織では個々の組織の利害に引っ張られ、うまくいきません。当社も長年の事業

Update 進化：米菓の新価値創造（ミライベイカ）

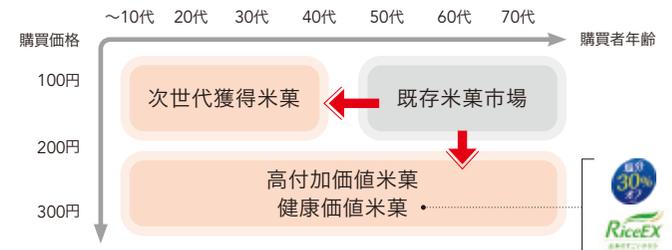
① 消費者の価値変化を捉えて新領域へ市場を拡張

1-1. 次世代を取り込む新価値米菓の投入

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

1-2. 高付加価値、健康価値商品の開発

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



展開の中で、営業部門や生産部門は強くなり、縦割りの傾向が強まっていました。これを変えるためには、「明確な方針」と「執行役員を含む社員の共感」「トップダウンからボトムアップへの転換」の3つが必要になりました。方針の打ち出しと共感の醸成は、中期経営計画の発表以降、取締役、執行役員のキャラバンや対話会を通じて深めていきました。以下、部門間連携強化の取り組みですが、トップダウンからボトムアップへの転換は、経営陣の意思が鍵であり、その内容は後述しています。

事業構造改革を実行するのは人であり、組織です。特に重視したのが、サプライチェーン全体を俯瞰した、国内米菓事業全体の連携強化です。従来、個々の部門は専門性が高く、自主性の強い組織でしたが、価格から価値への大命題のもと、マーケティング部門、営

業部門、生産部門に部門最適ではなく全社最適で議論することを求めました。マーケティング戦略を起点に、強い商品ポートフォリオへの再構築を目指し、SKUが削減される中、生産面では、2022年度より、それまで約50ラインあった生産ラインを35ラインほどに絞り込みました。生産ラインが15ライン減るということは、工場にその分のスペースが新たに生まれることになります。生産設備が足りずに新棟を新設するという話も、例えば、このスペースを活用してラインを増強すれば足りるのではないかといった「新たな選択肢」も浮かび上がり、短期的には新棟への投資も不要となりました。これは資産効率の向上にもつながります。営業面でも規模（売上高）よりも質（利益率）の向上を優先し、価値訴求と効率的な費用執行を両立しつつあります。2023年度に実施した生産アイテム数の削減

は、サプライチェーンマネジメントにも好影響を与えています。コントロールすべき商品数の削減により、本質的な課題の所在を分析し、その原因を突き止め、課題解決に向かう好循環も期待できます。

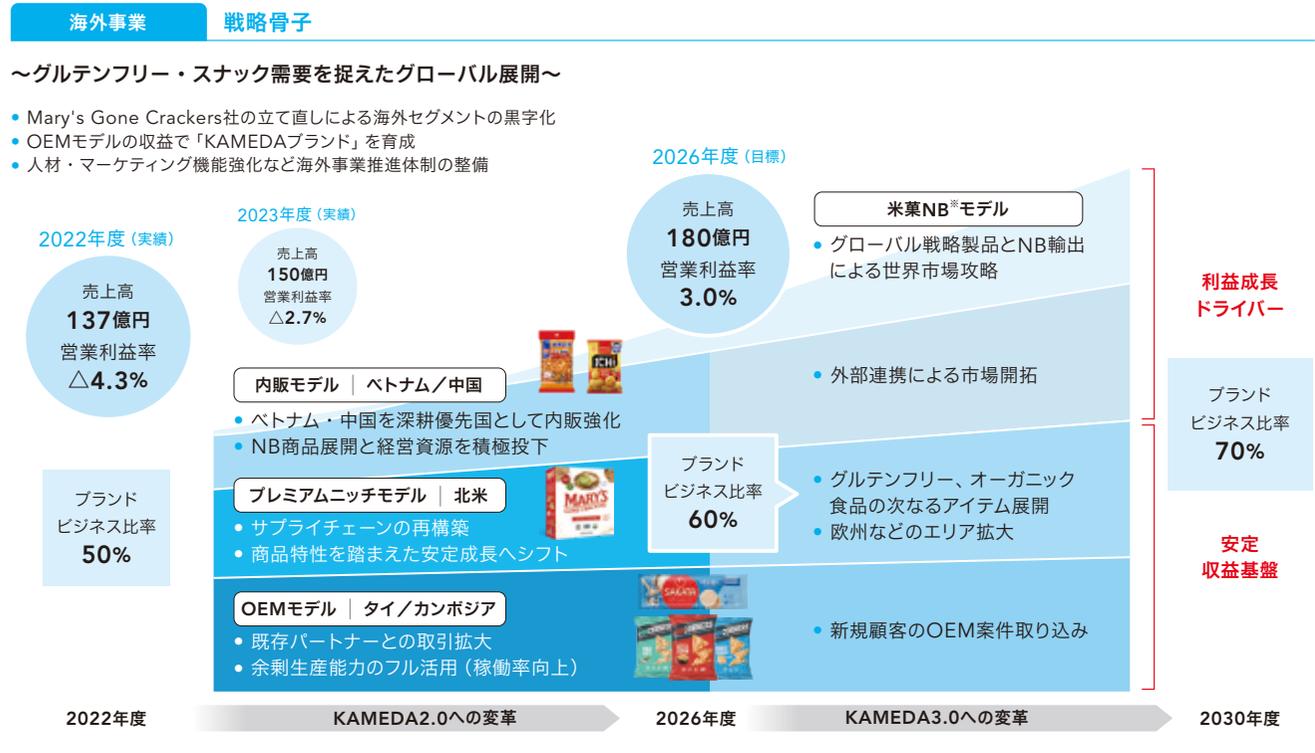
近年、日本の経済構造も変化を遂げており、インフレ傾向が強まっています。原材料や燃料価格も予算で想定した以上の変化をもたらすことも多く、臨機応変の対応が求められます。これまでは、収益悪化要因が顕在化した際も、トップダウンの傾向が強めでしたが、組織間の連携を強化して行く中では、自律的に対策の検討がスタートし、方向づけがなされるケースも増えてきました。当社の取り組みはスタートしたばかりではありますが、確かな手応えがあり、今後もこだわっていきます。

3 海外事業の構造改革

海外事業については、もとよりグルテンフリーのライスクラッカー、揚げ米菓等々、各国の食文化と融合し、事業拡大を図ってきましたが、今後、拠点間や部門間の連携を強化し、市場の潜在能力を引き出していきます。アジアでは、タイやカンボジアにおいて、OEM商品拡充や、輸出拡大などを通じて事業拡大を実現します。ベトナムについては、「揚げ」の技術を活かした自社ブランド『ICHI』のブランドリニューアルやラインアップの拡充を通じ、国内外への事業拡大を加速します。中国については、日本向けの輸出拠点から脱却し、内販の拡大に注力しています。インドも初期的なマーケティングのフェーズから、次の展開を模索します。

グローバルに見れば、中国や韓国の競合メーカーの台頭が見られ、ここでも独自価値が勝敗を分けるものと見ています。当社は長年培った開発、生産技術を活かし、さまざまな国で高品質の米菓を提供することができており、こうした高品質をもって市場でのプレゼンスを高めていくことが、重要と思います。

また、Mary's Gone Crackers社の採算性改善は、喫緊の課題と認識しており、待たなしの状況です。同社の経営体制についても刷新しており、足元では生産も安定し、前期の危機的な状況からは脱しています。



※National Brand

4 食品事業への成長投資

食品事業では、米粉パン、プラントベースフード(以下、PBF)といったシーズ事業ともいうべき商品の事業基盤の構築と海外展開の挑戦を掲げています。すでに設備投資にも踏み込んでおり、株式会社マイセンファンフーズのPBFは、新工場が2023年9月より稼働し、株式会社タイナイの米粉パンは、新工場が2024年4月に竣工し、これまでの3倍の生産規模となるラインが2024年9月より生産開始しています。尾西食品株式会社の長期保存食は、アルファ米の生産能力増強に向けた新工場が、2025年4月の竣工に向けて建設が進んでいます。2024年度は、これまでの設備投資の本格回収をスタート

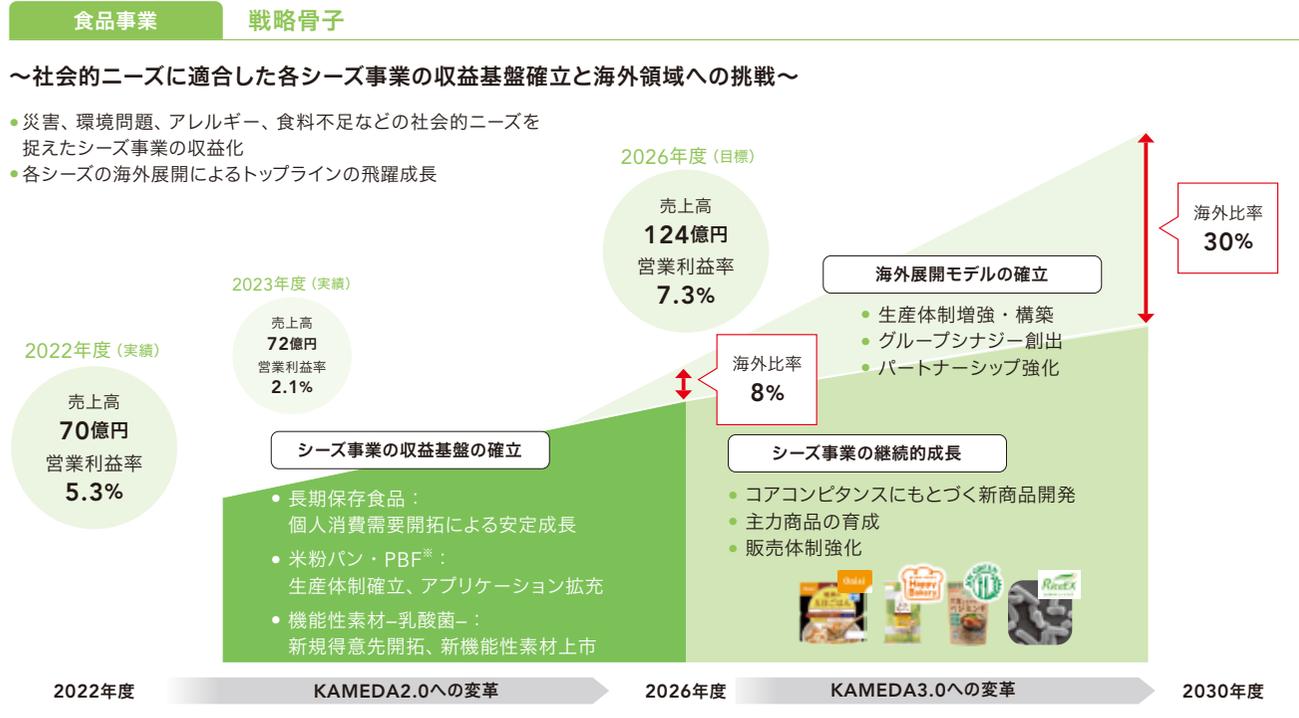
する1年だと捉えています。PBFについては、新工場の成果も含め、投資に見合う売上につながるパイプラインの確保が重要になります。機能性食品では、植物性乳酸菌でパートナー活用も含め欧米市場への本格展開を図るほか、新規得意先開拓を通じた販路拡大や、機能性素材を活用した新商品開発を進めます。なお、植物性乳酸菌に続く『お米由来のペプチドKP-1』を、2024年6月に発売しています。



株式会社マイセンファンフーズ 新工場



株式会社タイナイ 新工場



ビジョンを実現するのは「人」と「組織カルチャー」

1 人材活力向上

人材関連では、「人、自然、社会を思いやる気持ちを大切に、最高のアイデアと技術で、挑戦や価値創造を楽しめる人材集団」となることを目指しており、目指す集団形成に向けては、「事業基盤を支える人材の育成」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」「従業員の心と体の健康経営」の3つを重要課題（マテリアリティ）として掲げています。キーワードは、中長期成長戦略と連動した人材戦略の実践です。人材活用を進めることで、グループビジョンとして掲げる「Rice Innovation Company」を実現させ、企業価値の向上につなげます。今後の持続的な成長に向けて鍵を握るのがグローバル人材の育成です。特にグローバル開発人材の育成は急務です。現在もベトナムからの研修生が日本で学んでいます。今後はこうした海外拠点からの研修生の充実に加え、日本の開発担当者もまた、グローバルで通用する知識や語学力を身につけることも重要です。グローバルな人材交流については今後の課題であると言えます。

2 ボトムアップ型を中心とした組織文化へ

事業活動の基盤は、従業員一人ひとりの想いと行動であり、そのためには自由闊達なボトムアップ型の組織文化が最適と考えています。これまで当社は、さまざまな知見やノウハウが人に蓄積しており、ボトムアップで意見を戦わせることが、当社の潜在能力を引き出すうえで最も重要と考えるからです。ボトムアップを機能させるには現場への権限委譲が不可欠です。現場のことは、現場にいる人間が一番よくわかっていることから、COOの立場にある私は、いったん、引いて見て、大きな指針を提示し、ガバナンスや内部統制に力を注ぎ、現場を指揮する執行役員が十分に機能するよう、裁量を与えて側面支援することとしました。執行役員が裁量を与えられることで、組織横断的な課題にも積極的に踏み込んでいます。例えば国内米菓事業の執行役員が、海外事業や食品事業の施策に声を上げる機会も増え、その逆の場面も見られるようになりました。また、2024年にキックオフした「亀田グループのファンをつくる会」も組織カルチャー変革に

一役買っています。従業員自らの意思で参加し、自主的に会社の課題解決に取り組んでいます。ほかにも、従業員一人の発案から広がった「Re Kameda」プロジェクト（アップサイクルの取り組み）もボトムアップの良い事例と思います。このように、自律的に考えて行動する経営幹部や従業員は徐々に増えていますが、ボトムアップ型の組織文化を活かした構造改革はこれからの状況です。今後も引き続き、現場の従業員が自由闊達に活躍できる環境整備を進めていく考えです。



詳細はP.34~39

3 グローバル経営基盤の強化

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンへの取り組み、グローバル組織体制の構築、ガバナンスの強化を、中期経営計画で掲げるグローバル経営基盤の構築の重要施策として掲げています。

ガバナンスの強化については重要な経営課題であり、監査役会設置会社として、監査役の機能を有効に活用しながら経営に対する監査・監視機能の強化を図っています。

取締役会の実効性にも配慮しており、活発な審議と迅速な意思決定ができるよう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。また、食品メーカーとして女性の価値観・発想は重要であると考えており、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認識しています。



亀田グループのファンをつくる会
63名が参加した新たな自主的活動がキックオフ
しました



むすびに

中期経営計画のもと、「Rice Innovation Company」の実現に向けた取り組みは着実に進んでいます。国内米菓事業に加え、海外事業や食品事業への先行投資や技術移転により、展開国と事業領域を積極的に拡大させています。当グループは今後も、将来的に蓄積していく技術やノウハウを強みに、国内外のパートナーシップを活用しながら成長し、アセットライトで高収益なビジネスモデルへの転換を目指します。KAMEDA3.0に向けてビジネスモデルを進化させ、お客様や社会に価値をもたらす今後の亀田製菓グループの取り組みに、ぜひご期待ください。



専務取締役 CFO 兼
管理本部長

小林 章

「Rice Innovation Company」の実現を 確かなものにする財務戦略

2023年度の振り返りと中期経営計画の進捗

当グループでは、昨年8月に公表した中期経営計画において、これまでの価格訴求と規模追求によるビジネスモデルを見直し、お米を中心としたコアコンピタンスを強みに据えた「独自価値創造型」のビジネスモデルへの変革を宣言し、3本の柱と位置付けた「国内米菓事業」「海外事業」「食品事業」の再構築を進めております。

中期経営計画の初年度となる2023年度は、商品面・販売面・生産面などあらゆる部門で構造改革を進めながら収益重視の経営に徹し、経営基盤の強化に取り組んだ1年でした。その結果、連結営業利益は前期比25.3%増益の44.6億円、連結経常利益は前期比30.4%増益の67.9億円まで回復し、一定の成果を得ることができました。2023年度の肉体改造を通じて、今後の成長力の基盤をつくることのできたと感じています。一方で、円安の進行に伴い想定を大きく上回る原材料やエネルギーコストの上昇など、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しており、今後もコストインフレが中期的に当社に影響を与えると予想されます。こうした環境変化に適応するため、顧客視点に立ったブランド価値の向上と生産性の改善に取り組んでいます。

経営指標 重要KGI/KPI

		2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2026年度目標	2030年度目標
収益性	営業利益(億円)	48.3	35.6	44.6	75.0	140.0
	営業利益率(%)	5.7	3.8	4.7	6.5	10.0
	EBITDA(億円)	100.1	96.5	106.5	156.0	256.1
成長性	売上高(億円)	851.6	949.9	955.3	1,150.0	1,400.0
	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	3.4	5.1	8.0
	ROE(%)	7.3	3.0	3.3	7.3	10.0

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

中長期の成長を実現する財務戦略と成長投資

1 キャッシュ創出力の向上

中長期成長戦略では、食料安全保障に大きな影響を与える地政学リスクや気候変動、自然災害などのリスクと、先進国を中心としたウェルネス需要やエシカル消費の高まりなど当グループ事業にとっての機会の両面から、食品業界は広範囲にわたり大きな変化が起こるものと想定しています。当グループは、社会課題の解決に寄与する事業および商品を有しており、このアセットは長期的な潜在可能性を秘めていることを改めて経営陣で確認し、これらの強みを継続的に磨くためにも、財務面では安定性を重視していきます。財務における基本方針は、株主還元と国内外における米菓の生産増強や維持・修繕投資などの既存投資と、食品事業の生産増強や人材育成、R&D投資による成長投資を、営業キャッシュ・フローの範囲内で実行することを基本としつつ、M&Aなどについては、必要に応じて外部から調達する考えです。2026年度までにキャッシュ創出力をしっかりと強化して、2027年度以降、加速的にキャッシュ・フローを改善できるよう、基盤固めを徹底していきます。

この中長期成長戦略におけるキャッシュアロケーションの考え方についてさらに詳しく説明します。

2023年度から2026年度の4年間と、2027年度から2030年度の4年間でフェーズ分けして考えています。

2026年度までの4年間で創出する営業キャッシュ・フローは430億円を計画しており、その範囲内で株主還元と既存および成長投資を実行します。そのためには、資本効率の向上とネットキャッシュの改善が不可欠です。2023年度より、グループ全体の投資判断基準を、ハードルレート8%に設定、厳格化し、案件ごとに投資の可否を判断する形に改めました。さらに、ROI管理の徹底、成長領域への集中投資により資本効率の向上を図ります。また、マテリアリティの人的資本経営に掲げる人材育成投資や、技術の伝承・ノウハウの蓄積のためのR&D投資のために、運転資本の効率化や保有資産の圧縮などによりネットキャッシュを改善して資金を捻出し、実利ある形で配分していきます。M&Aなどの戦略投資については、案件の質や規模に応じて最適な手段で資金調達していきます。この期間にキャッ

シュ創出力をしっかりと強化し、2027年度からのフェーズについては、安定したキャッシュ創出力をベースに事業およびエリア、技術に対して投資余力が生まれ、自己資金によるM&Aなども可能となるフェーズに移行する計画です。

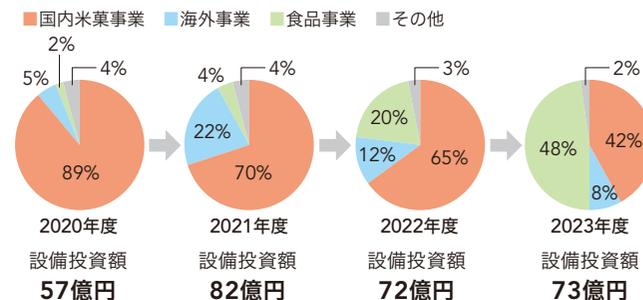
当社は、これまで日本の伝統的な製造業として米菓を中心に固定資産を活用しながら規模と質の両面から成長を続けてきたわけですが、今後の成長ドライバーとして期待する海外事業・食品事業といった事業領域や展開国の広がりを見ると、自前主義にこだわり社内に閉じこもるべきではないと考えています。これまでの先行投資によって構築してきたグループ基盤に、米菓で培った技術やノウハウなどの強みを乗せつつ、外部企業とのパートナーシップも活用しながら、アセットライトで高効率かつ高収益なビジネスモデルKAMEDA3.0への転換を目指していきます。それらを実現するためにも、財務責任者としては、グループ全体のキャッシュ創出力の強化が最重要課題として捉えています。

2 亀田製菓グループ事業ポートフォリオと成長計画

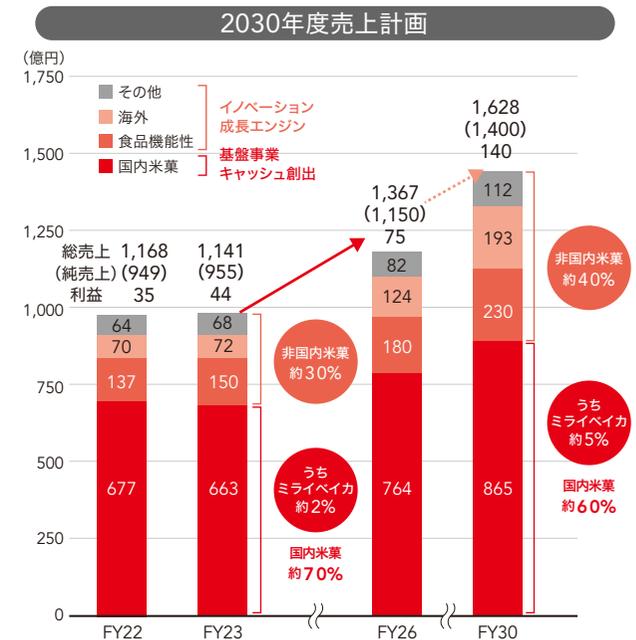
事業別設備投資の推移については、2020年度では設備投資額57億円の89%を占めていた「国内米菓事業」への割合が、2021年度には82億円の設備投資額の22%を「海外事業」へ、さらに2023年度では73億円の設備投資額の48%を「食品事業」へとその割合を引き上げ、持続的成長に向けて事業ポートフォリオの組換えを図ってきました。

中長期成長戦略において、2023年度現在で約70%を占めていた国

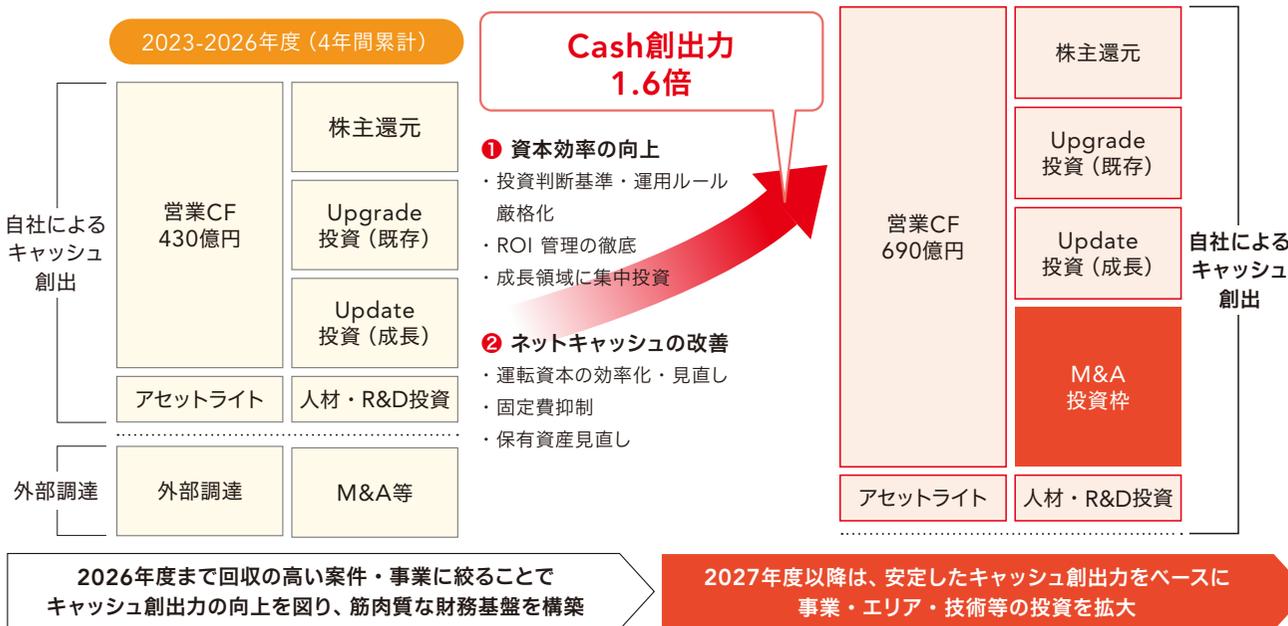
事業別設備投資の推移



2030年度を見据えたグループ事業規模・成長計画 (財務目標)



キャッシュアロケーションの考え方



内米菓事業の売上高構成比は、2030年度の売上高目標1,400億円の約60%を国内米菓に、残りの約40%を非国内米菓事業で構成する計画です。営業利益においても、赤字の海外事業を国内米菓事業で補った2023年度から、2030年度の営業利益目標140億円の約30%を非国内米菓事業で構成する計画です。

海外事業においてはアジア圏を中心とした事業投資が一巡し、投資回収フェーズに徐々に移行していますが、生産能力の増強や商品品質の向上に向けた投資は継続する予定です。

食品事業においては、長期保存食や米粉パン、プラントベースフードといった次期成長商品群の生産能力増強と生産効率の改善、新商品開発を目的とした新工場の建設を進め、将来の収益の種を蒔く先行投資フェーズとなっています。

主力事業の国内米菓事業においては、収益性と生産性の向上に資する合理化投資と、安全安心な生産環境整備を目的とした工場改修を中心に、効率化を重視した投資を進めます。また、生産量に応じた最適化を図り、外部協業による委託生産を活用し、生産効率・資本効率の改善に取り組んでいます。一方で、プロモーション等のブランド投資はこれまで以上に効率的かつ積極的に行い、重点ブランドと位置付けた6ブランドを基軸に、魅力的な商品提案に取り組めます。

財務計画

	2021年度	2022年度	2023年度	2026年度目標	2030年度目標	
BS	総資産(億円)	1,034.2	1,111.8	1,205.1	1,304.7	1,559.9
	純資産(億円)	660.4	679.9	737.1	817.4	1,112.3
	有利子負債(億円)	191.2	235.1	237.8	265.9	195.0
	自己資本比率(%)	61.3%	58.3%	58.0%	59.3%	67.4%
	DEレシオ(倍)	0.30倍	0.36倍	0.34倍	0.34倍	0.19倍
CF	営業活動によるキャッシュ・フロー(億円)	83.0	82.8	97.3	121.8	205.8
	投資活動によるキャッシュ・フロー(億円)	▲98.4	▲84.4	▲81.4	▲106.0	▲140.8
	フリー・キャッシュ・フロー(億円)	▲15.3	▲1.5	15.9	15.7	64.9

3 安定した財務基盤の構築と株主還元

先に述べたとおり、当グループの重要課題は、想定以上に遅れをとっている投資回収の早期化です。

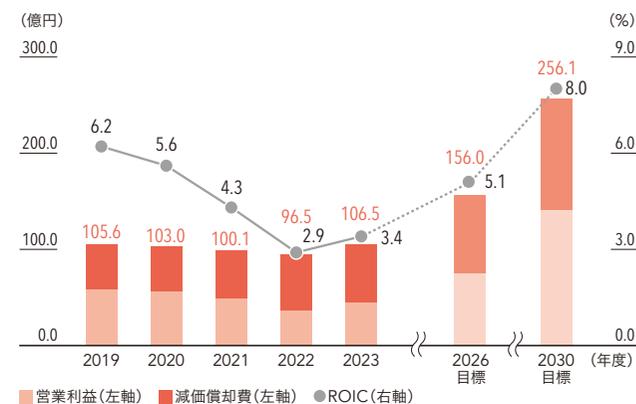
キャッシュ創出力を示すEBITDAと事業の儲けである営業利益率を主要なKPIとして管理していますが、直近は、積極投資による減価償却費の増加が、利益に結びつかずEBITDAは横ばいが続き、また借入金増加に伴いROICが低迷しています。投資回収速度は、中長期成長に向けた財務戦略に直結するため、先行投資を行った各事業のプロジェクトについては、年1回の取締役会での投資振り返りを通じて回収の進捗状況を確認し、事業の軌道修正を図るなど、モニタリングと是正のサイクルを回しています。

株主還元については、中長期経営戦略を着実に実行することで収益力の向上を図り、安定的かつ継続的な配当を基本として、配当性向30%を目安に考えています。今後の成長に向けて、投資を継続しながら事業を拡大し、企業価値を向上させ、株主還元の一層の充実を図ります。

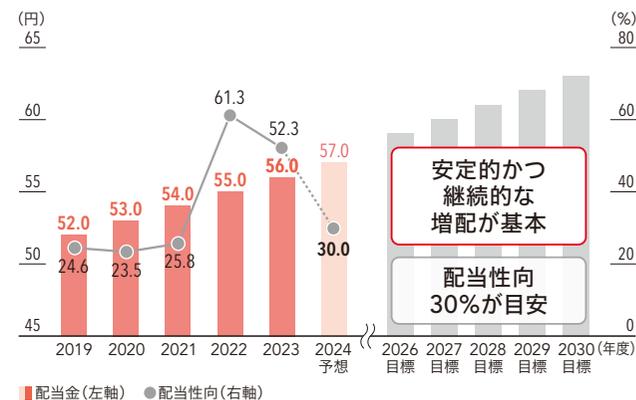
資本効率性を意識した経営

中長期成長戦略では、2030年度のROEは10.0%、ROICは8.0%と、それぞれ目標を掲げています。一方で、2023年度のROEは3.3%、ROICは3.4%と悪化しています。これは主に、原材料やエネルギーコストの上昇による国内米菓事業の収益性低下、および米子会社の減損損失計上により親会社株主に帰属する当期純利益が減少したことによるものであり、ROEの過去5年の実績平均7.3%と、ROICの過去5年の実績平均値5.0%を下回っています。また、一般的に妥当とされている計算方法(CAPM)に基づき、株主資本コストおよびWACC*を算定していますが、2022年度と2023年度の直

EBITDAとROICの推移



株主還元実績と計画



近2期のROEは株主資本コストを、ROICはWACCを下回っており、グループ全体で収益性と資本効率性の改善に向けた取り組みを進めています。

収益性の改善に向けて、米国子会社の構造改革の実施と供給体制の正常化を行っており、それに伴う減損損失計上は一過性のものと考えています。また、主要事業である国内米菓事業については価格改定や営業、生産活動の効率化などを進め、中長期成長戦略に掲げる施策を着実に実行することで営業利益率を改善してまいります。さらに、資本効率性の向上については、アセットライトで高収益なビジネスモデルへの転換を目指して、先に述べたとおり、投資効率を高めるためにハードルレートを8%に投資基準を厳格化し、棚卸資産や政策保有株式の圧縮、外部企業との連携強化に取り組むことなどで最適資本構成を推進し、資本効率を高めてまいります。

ROIC管理は、事業構成も踏まえ、当面は全社一律での管理となりますが、各事業および部門の資本コストや資本効率に対する意識の醸成を図りながら、将来的には事業別管理に広げ、各事業の投資回収の早期化と、資本の有効活用などにも取り組みます。

※Weighted Average Cost of Capitalの略で、負債コストと株主資本コストをその資本構成(時価)にもとづいて加重平均したものを示します。

株主・投資家の皆様へ

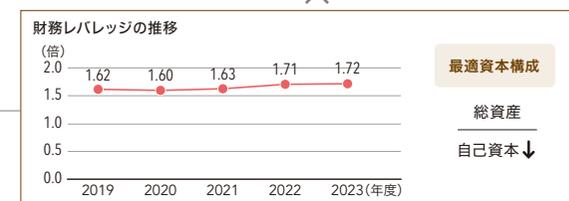
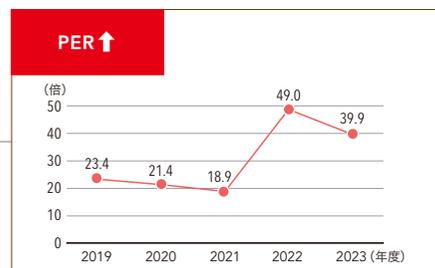
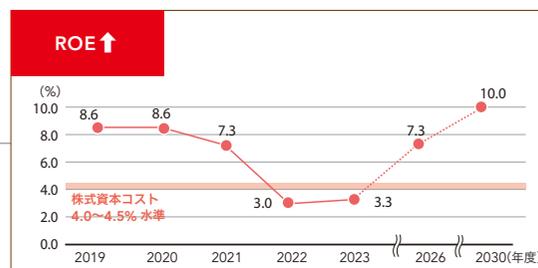
資本市場の視点から当社を見た場合、企業価値を評価するPBRは恒常的に1倍を超過しておりますが、2024年3月期末の実績は1.3倍と、プライム市場の食料品平均PBR[※]と同数ではあるものの、当社の過去5年の実績平均である1.7倍を下回りました。これは主に、当社株価においては事業成長に対する期待と取り組みに対して一定の評価をいただいていると考えられる一方で、直近のROE悪化を受けたものです。

ROEの改善については、2026年度7.3%、2030年度10%目標に向け、先に述べたとおり、中長期成長戦略に掲げる施策を着実に実行することで収益性を改善し、運転資本の効率化などによる資産圧

縮、安定的かつ継続的な増配による株主還元強化などによる最適資本構成に取り組み、株主・投資家の皆様からの信頼獲得につながるような結果を出すことで皆様の期待に応えていきます。

当グループは今後、「Rice Innovation Company」の実現を通じて世界で新価値・新市場を創造する、グローバルでも稀有な企業グループに生まれ変わります。企業価値の向上に邁進する当グループの次の一手に、ぜひご期待ください。

※日本証券取引所グループ「規模別・業種別 PER・PBR(連結・単体)一覧」より



非財務戦略

サステナビリティ推進
各マテリアリティ対応

情報開示 (IR活動強化)

中長期成長戦略などの情報開示
投資家との積極的な対話

価値創造プロセス

目指す姿

Rice Innovation Company

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

事業環境

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

インプット

財務資本

安定的なキャッシュ・フロー創出力、財務体質 (自己資本比率58.0%)

人的資本

多様な人材 (連結従業員数4,040名、女性管理職比率13.8%)
安全・安心な商品を支える品質管理体制
自由闊達、風通しの良い企業風土

製造資本

国内外の生産拠点 (国内9、海外7)
自社物流機能 (国内2)

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

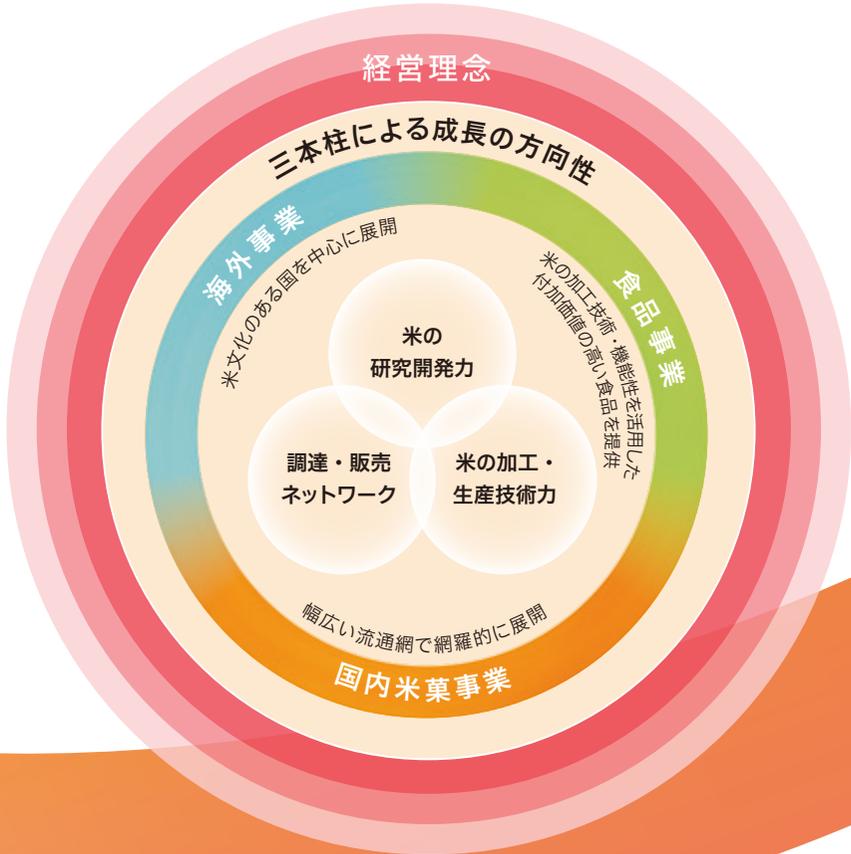
知的資本

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

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

※2024年3月31日現在



アウトカム

アウトプット

- 日本の伝統的な食文化である米菓
- すべての世代に対応する商品ラインアップ
- アレルギー対応商品
- グルテンフリー、オーガニック商品
- 長期保存食
- アレルギー特定原材料等28品目不使用米粉パン、玄米パン
- プラントベースフード (植物性代替肉)
- お米由来の植物性乳酸菌
- ECOパッケージ商品

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の食を通じた健やかなライフスタイルへの貢献

環境に配慮したものづくり

持続可能な調達活動

人的資本経営

亀田製菓らしいガバナンス

地域社会との調和

マテリアリティ（重要課題）の特定

当グループでは、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。2021年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ました。（体制は右図を参照）

また2022年度に経営全体のマテリアリティ（重要課題）をまとめ、6つのカテゴリー・19の具体的課題に取りまとめています。 [📄 詳細はP.28～30](#)

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

なお、当社では、2023年度のマテリアリティの進捗結果と、2024年度の進捗状況および課題をCEOに報告するため、2024年9月にサステナビリティ推進タスクフォース報告会を開催しました。本報告会を経て、10月に経営会議および取締役会に報告しました。

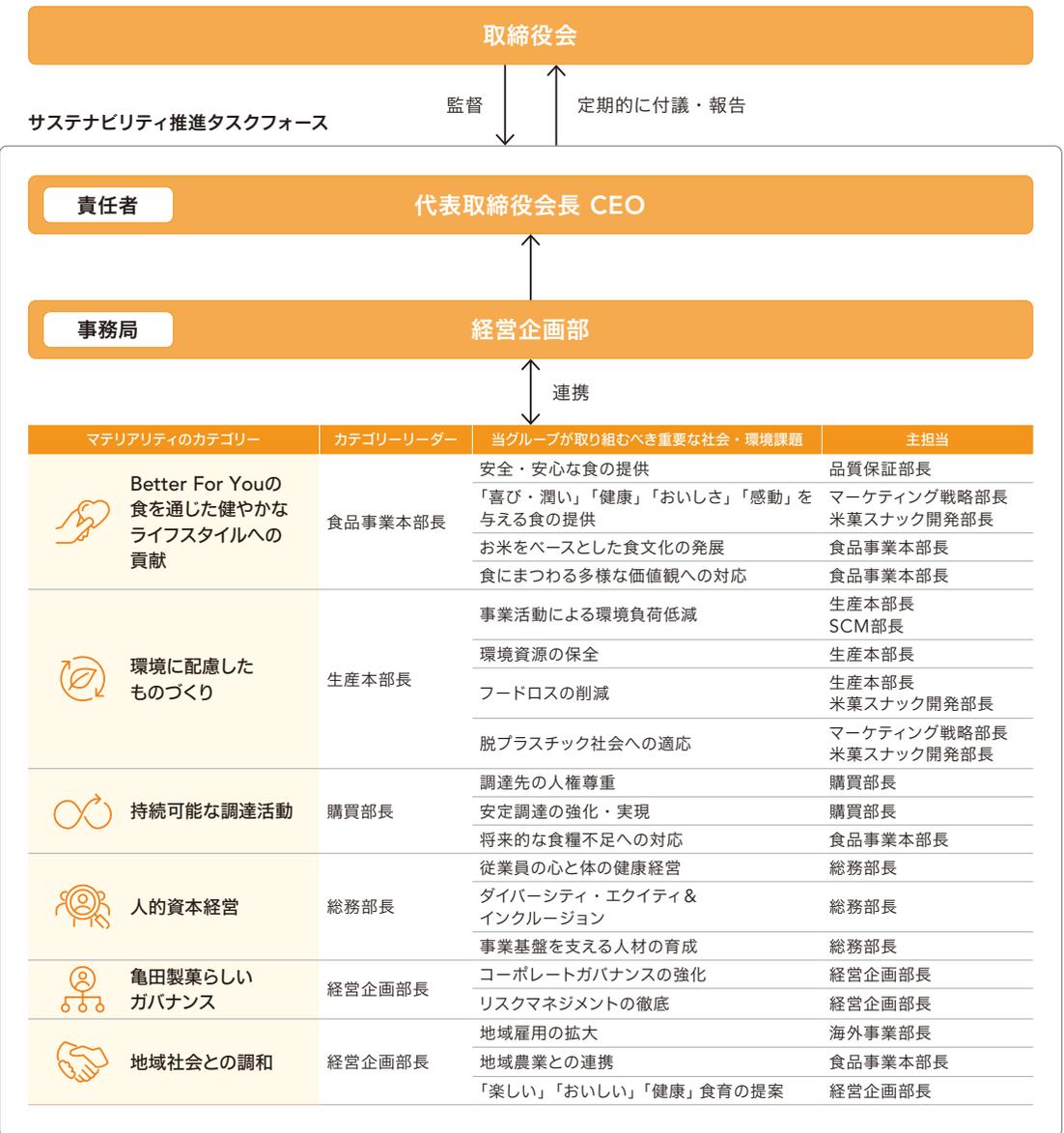
サステナビリティ基本方針

亀田製菓グループは、Better For You(お米の恵みを美味しさ・健康・感動という価値に磨き上げ健やかなライフスタイルに貢献する)の企業グループとして、「Rice Innovation Company」の実現を通じて持続可能な社会に貢献していきます。

マテリアリティ（重要課題）の特定プロセス



サステナビリティ推進体制



Rice Innovation Company に向けて

お米の可能性を広げる研究開発と知財戦略



1967年頃の
研究開発室

価値創造のコアとなるお米の可能性

「Rice Innovation」とは、当グループの価値創造のコアとなるお米の可能性を最大限に引き出し、持続的な価値創造を支える重要な取り組みです。米菓・お米に関する知見およびノウハウ、商品開発・生産加工技術、機能性素材に関する特許などの知的資本や、ブランド・商標などの社会関係資本は、当グループが保有する無形資産の一部となり、企業価値向上とグループビジョン「Rice Innovation Company」へとつながります。

食品開発研究所では、お米の可能性を最大限に引き出し、社会課題を解決すべく、お米を原料とした食品のほか、その加工技術を活かした植物性由来のプラントベースフードや、植物性乳酸菌の事業展開のための研究開発を行っています。

これまで、長年のお米の研究で培った技術・知見により、慢性腎臓病の方向けの低タンパク質米飯や、なめらかで食べやすいユニバーサルデザインフード『ふっくらおかゆ』を開発してきました。さらには、機能性素材のお米由来の『植物性乳酸菌K-1』や酒粕由来の『植物性乳酸菌K-2』において、さまざまな効果・効能を検証してきました。このようにお米の応用範囲を拡大することでヘルスケアビジネスの可能性を広げています。

2013年には長期保存食を製造・販売する尾西食品株式会社を連結子会社化しました。防災意識の高まりの中で、その確かな技術にもとづいた商品はラインアップも豊富で多くの自治体や企業、そして個人の方々に利用されています。また、2019年には株式会社マイセンファインフードを連結子会社化し、昨今のSDGsやタンパク質クライシスを背景に市場拡大が見込まれる「プラントベースフード」の提供を始めました。さらに2021年には株式会社タイナイを連結子会社化し、食物アレルギーの方にも安心して召し上がっていただける特定原材料等28品目不使用の「米粉パン」の製造・販売体制を強化し、事業拡大を図っています。

低タンパク質米飯や植物性乳酸菌、プラントベースフード、米粉パンは、いずれも海外においても社会課題の解決に貢献できるものであり、海外展開の可能性を秘めた事業です。今後はパートナーシップづくりを含めた海外ビジネスモデルを確立し、「Rice Innovation Company」としての持続的な成長を目指します。

お米の可能性を引き出すための研究開発の特徴と優位性ポイント

これまで、お米はデンプン利用が中心であるため、その加工技術を中心に広く研究されてきました。その結果、米菓、和菓子、無菌包装米飯、冷凍食品（炒飯など）などの産業で多く利用されてきました。一方で、お米の健康に関する機能性や、7%ほ

ど含まれる米タンパク質等についてはあまり研究されていませんでした。当社はそこに気づき、30年前から研究を開始し、その結果、お米のタンパク質には太りにくい体質を形成する可能性を、お米に存在する乳酸菌には、整腸作用、肌の保湿作用、免疫賦活作用などの効果を見出しております。お米を60年以上取り扱い、いち早く研究されていない分野で先陣を切ったことで、お米の持つ可能性を引き出しております。

さらに、お米は日本人が長く栄養源にしてきた穀類であり、アレルギー特定原材料等28品目には該当しません。つまり、お米を扱うことでアレルギーを持った方々でも安心して食べられる食品を提供できます。お米は、それ自体がバリアフリーという意味で競争優位と考えています。

亀田製菓グループが広げるお米の可能性

米の加工・生産技術力

職人の手作業であった米菓づくりを機械化・量産化。
1946年の創業から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。

米の研究開発力

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

国内米菓事業	海外事業	食品事業		
<ul style="list-style-type: none"> 減塩 アレルギー対応 植物性乳酸菌配合 	<ul style="list-style-type: none"> ORGANIC Gluten-Free Vegan 	<ul style="list-style-type: none"> 低タンパク質米飯 植物性乳酸菌 米ベブチド おかゆ 米タンパク質 	<ul style="list-style-type: none"> 長期保存食 アレルギー対応 ハラール認証 宇宙日本食 	<ul style="list-style-type: none"> プラントベースフード アレルギー対応 ハラール認証 米粉パン 玄米パン アレルギー対応



研究開発

執行役員
食品開発研究所長
高橋 肇



食品開発研究所研究方針



お米の可能性を科学的に引き出し、当社独自の付加価値を創造することで社会に貢献することを方針として活動しております。例えば、植物性乳酸菌K-1、K-2は、もともとお米や酒粕に存在する菌株を単離して商品化しております。お米といえばエネルギーをイメージされる方も多いと思いますが、乳酸菌のようにまだまだ無限の可能性があるのです。当社ならではの付加価値とは、人の健康に資する価値であり、研究活動で得られた特許などの知財です。現在これらの知財を日本だけでなく各国で権利化しており、2030年にアライアンスやコンサルタント契約で事業を展開できることを目指します。さらに、未利用資源の有効利用として、でんぷん製造工程で廃棄されている米タンパク質を米ペプチドにすることで、機能性の研究を続けてまいりました。最近では疲労や不安を低減する効果がわかり、今後の利用が期待されています。また、アレルギー特定原材料等28品目不使用の米粉パンやプラントベースフード、長期保存食の開発についても、海外展開を見据え、知財を取得しております。

食品開発研究所の開発体制と研究テーマ

現在、食品開発研究所では、機能性素材の基礎研究、米粉パン、プラントベースフード、長期保存食の商品開発、技術研究、米菓を中心とした素材やおいしさの研究、オートメーション化を目指した技術研究を行っております。



● 連結売上高に対する研究開発費比率



● 食品開発研究所の特許権利保有数

	特許保有数	詳細	件数
国内	16件	植物性乳酸菌関連	4件
		米タンパク質関連	5件
		米ペプチド関連	4件
		長期保存食関連	1件
		プラントベースフード関連	1件
		菓子関連	1件
海外	24件	植物性乳酸菌関連	15件
		米ペプチド関連	9件
合計	40件		



研究開発事例

事例1：植物性乳酸菌

当社の長年の研究の成果により誕生した、お米由来の植物性乳酸菌K-1、K-2。いずれも機能性表示食品制度に対応した健康効果が認められた菌です。殺菌菌体なので用途も幅広く、健康食品、一般加工食品、お菓子、飲料などへの活用が可能です。

当社の米菓に加えるだけでなく、食品メーカーなどに素材を販売する BtoB取引に注力しており、幅広い商品を通じてお客様の健康に役立てられています。

今後は亀田製菓のお米由来の機能性素材ブランド『RiceEX』の一素材として、国内だけでなく海外展開にも注力し、さらなる普及を目指していきます。



植物性乳酸菌K-1
(機能) 整腸作用、
肌状態の向上



植物性乳酸菌K-2
(機能) 花粉症に対する効果、
内臓脂肪体積を減らし体重の
減少をサポートする効果



以下、米菓商品にも植物性乳酸菌が含まれています



事例2：お米由来ペプチド

お米から抽出・精製された「米タンパク質」には、血中のコレステロールを改善する作用や、血糖値の上昇を抑える作用などの健康機能が明らかとなっています。さらに、米タンパク質を米ペプチドにすることで、機能性の研究を続けてきました。最近では疲労感や緊張・不安感を低減する効果がわかり、今後の利用が期待されています。日本食の中心である米、その成分である「米ペプチド」が、日本人の健康長寿への秘訣である可能性を示しながら、さまざまな食品用途への応用が可能になるよう、素材開発を進めています。



2024年6月新発売
『お米由来のペプチドKP-1』

お米由来のペプチドの特許を国内外で登録

- 亀田製菓の食品開発研究所 <https://www.kamedaseika.co.jp/research/>
- 主な研究論文・学会発表 <https://www.kamedaseika.co.jp/research/papers/>



知財戦略

知的財産に関する基本的な考え方

当グループでは、お米に関する長年の研究開発による知見・ノウハウをコアコンピタンスとして、お米による新価値・新市場を創造するため、新たな知的財産の創造、適切な保護、積極的な利活用を進めています。また、他社の知的財産を尊重し、侵害することがないよう十分に配慮しています。

知財戦略

当グループ中長期成長戦略では、2030年にKAMEDA3.0「ビジネスモデルの進化」を実現することを掲げています。食品業界の特徴に応じた特許、ノウハウ、ブランドなど各種知財を組み合わせた「知財ミックス」の観点で、当グループの中長期戦略と連動させた「知財戦略」を構築し、各種知財資産の形成とその保護・利活用を進めています。

また、製造技術やノウハウの可視化と伝承を通じ、事業の持続的な成長を支える活動を行っています。これらの活動を通じて国内米菓、食品、海外の各事業での当グループの強みを抽出し、知財を活用したビジネスモデルの構築とその実現を図っています。

特許戦略

研究開発の成果により創出された発明を、積極的・戦略的に特許出願、権利化しています。事業戦略、技術戦略、そして知財戦略のコアとなる特許戦略の三位一体化により、新たな技術の創出と事業に資する特許権の獲得を推進しています。

ノウハウ戦略

独自の技術で優位性を確保するため、当グループの強みである「ノウハウ」の可視化と適切な管理、そしてその利活用の推進体制と仕組みを構築しています。

ブランド戦略

当グループが国内外で展開するブランドを適切に保護し、価値を高めるための商標出願と権利化を推進しています。地域拡大や商品ラインアップの拡張、ライセンスなど、先を見据え、事業戦略と連動した積極的な商標権の獲得を推進しています。

また、ブランド価値を維持するための模倣品対策については、年2回模倣品対策強化月間を設けて店頭調査を実施し、法的措置を含め対応しています。

知財戦略プロジェクトの取り組み

知財戦略プロジェクト 立ち上げの背景

米菓は積極的に特許を出す業界ではなく、ノウハウとして秘匿化する傾向にあり、これまでは積極的な特許出願が行われていない状況でした。2023年8月の中長期成長戦略発表を機に、製菓業から米菓へ、さらには知財を活用したビジネスモデルを構築すべく、当社の強み技術の可視化、戦略的な知財(権)の創出と積極的な利活用に向けて舵を切り、知財戦略プロジェクトを始動しました。

知財戦略プロジェクトの目的

知財戦略プロジェクトは、大きく次の2つの目的を掲げています。

1 「Rice Innovation Company」への変革と イノベーション体制の「木の幹」強化

- 当社知財(権)の整理と掘り起こし
- 技術・ノウハウの体系化と蓄積・継承
- 知財をビジネスにつなげる仕組みづくり

2 知財人材の育成

- これまで特許を積極的に出願する業界でなかったために、新たに創出された技術アイデアを「発明」に昇華させ特許を出願するマインドを研究開発者に定着させる
- 「発明」を「特許権」として成立させるための知財担当者の育成
- 各勉強会の開催、知財マインドを定着させるための各種施策の立案と実行など、これまでにない新たな施策に取り組む

2023年度の取り組み(継続中)



1 レジェンド技術者からのヒアリング

当社の技術・ノウハウを掘り起こし、可視化することを目的に、米菓製造におけるレジェンドと呼ばれる技術者からのヒアリングを実施しています。



2 特許・商標法勉強会による知財人材育成

知財マインドを定着させるための取り組みの一つとして、研究や商品開発に関わる担当者を対象に、法務部担当者が講師を務める特許・商標法の勉強会を定期的実施しています。



3 発明創出機会の提供

米菓スナック開発部長が主管する社内規程「従業員発明考案取扱規程」にもとづく「発明考案審査委員会」を定期的開催しています。技術者が「発明届」を申請することにより、審査委員会が特許出願するかノウハウとして社内登録するかなどを審議しています。さらに、法務部が主管する「発明発掘会」も定期的開催し、法務部の知財担当者は、「発明」を「特許権」として成立させるための視点で、技術者と対話を進めています。



執行役員 米菓スナック
開発部長 兼 グローバル
技術開発部長
飯田 浩一

従来、米菓の技術開発においては、特許を意識した取り組みが不足していました。中長期成長戦略の発表を機に、知財を活用したビジネスモデルを構築するための技術開発力の高度化が必須となりました。新たな価値創造を促進するためには、当グループ全体で取り組む必要があります。そこで、2023年7月に「グローバル・ライスイノベーションセンター」を創設し、R&D機能を横ぐして強化する組織体制に変更しました。そして、技術者の意識を高めるために、報奨制度や職務発明に関する規程の見直しを行いました。複数の技術部門で構成される発明考案審査委員会を定期的開催し、技術課題を抽出・共有して解決策を検討しています。これらの取り組みにより、技術部門の連携を深めるとともに、国内だけではなく海外に向けてもALL KAMEDAの商品開発に取り組んでいます。知財戦略プロジェクトとの連携を通じて、KAMEDA3.0に向けた知財をビジネスにつなげる仕組みづくりを進めています。



ノウハウ戦略事例

『亀田の柿の種うましお』の場合

2024年3月に発売した『亀田の柿の種うましお』には、当社の技術ノウハウが詰まっています。

まずは、『亀田の柿の種』ならではのカリッと食感。米菓の内部構造の研究により、内部の空洞割合が大きいものがカリッと感を高めていることがわかってきました。徹底して薄さにこだわった生地を高温で一気に焼き上げることで、中がふくっと膨らみ、空洞を生み出す。当社独自の技術ノウハウです。

次に、旨みブレンドオイルを追いかけする新製法。従来品では表現しきれなかった旨みたっぷりな味わいを実現しました。ガーリックやネギをきかせた特製旨みブレンドオイルを追いかけすることで、唐辛子のピリッとした辛味は控えめにしながらも、満足感のある旨みたっぷりな味に仕上げました。

この新製法は、「発明考案審査委員会」にて当社の技術ノウハウとして保護することを審議しました。



カリッと食感の
秘密はこの空洞