



2018 年 5 月 21 日

各 位

会 社 名 亀田製菓株式会社
代表者名 代表取締役社長 COO 佐藤 勇
(コード番号 2220 東証第 1 部)
問合せ先 常務執行役員 管理グループ統括 小林 章
(TEL 025-382-2111)

亀田製菓グループ “中期経営計画 Changing gears 2023” 策定に関するお知らせ

当社は、亀田製菓グループ “中期経営計画 Changing gears 2023”を策定いたしましたので、その概要を下記のとおりお知らせいたします。

記

1. “中期経営計画 Changing gears 2023”の基本的な考え方

当グループは、これまで「グローバル・フード・カンパニー」の実現に取り組んでまいりましたが、新中期経営計画では、食品業界を取り巻く環境変化を踏まえ、“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”を示す “Better For You”の観点からお客様価値を提供し、その趣旨を追求してまいります。

2030 年度の時点では、“あられ、おせんべいの製菓業”から“Better For You の食品業”へと進化すべく、2023 年度までの期間において、長期視点での構造改革を実行し、成長への加速力を確保してまいります。

Better For You KAMEDA



2. “中期経営計画 Changing gears 2023”戦略骨子

2023 年までの中期経営計画期間においては、海外事業及び国内食品事業を中心とした「事業領域の拡大」と、国内米菓事業のブランド集約、ポートフォリオ強化及び製造原価改善を中心とした「コスト・収益構造の転換」、そしてそれらの取り組みを支える「経営基盤強化」の3つを戦略の柱としております。

中期経営計画の戦略骨子は以下の通りであります。

【中期経営計画の骨子】

■「事業領域の拡大」

- ✓ Mary's Gone Crackers, Inc.を核とした米国版 Better For You 需要の取り込み
- ✓ 海外ネットワークを活かしたクロスボーダービジネスの拡大
- ✓ 美味しく健康価値ある商品を提供する国内食品事業の本格展開
- ✓ M&A の実行を契機とした業容の拡大

■「コスト・収益構造の転換」

- ✓ ブランド集約と新商品育成によるポートフォリオの再構築
- ✓ 営業改革による高効率営業体制の構築
- ✓ 先進的な生産方式導入、効率化投資による製造原価率の低減

■「経営基盤の強化」

- ✓ グローバルガバナンス体制の強化、グローバル人材育成の加速
- ✓ ESG への取り組み強化
- ✓ コーポレートラボによるイノベーション創出力の向上と、技術応用の加速

【経営指標】

(単位：百万円)

	2017 年度 実績	2020 年度 計画	2023 年度 計画	対 2017 年度差	CAGR
連結売上高	99,522	113,000	130,000	30,478	4.6%
営業利益	5,007	9,000	13,000	7,993	17.2%
営業利益率	5.0%	8.0%	10.0%	5.0%	-
EBITDA	9,153	14,400	19,200	10,047	13.1%
EBITDA マージン	9.2%	12.7%	14.8%	5.6%	-
ROE	8.9%	11.5%	12.0%	3.1%	-

海外事業売上高 ※	31,262	41,200	50,900	19,638	8.5%
海外売上高比率	25.3%	29.2%	31.4%	6.1%	-
設備投資額	2018 年 - 2023 年の累計投資金額 50,000				

※ 持分法適用会社を含む総事業規模ベース内容の詳細は、添付の資料をご覧くださいませよう、お願い致します。

以 上



亀田製菓グループ中期経営計画 Changing gears 2023

代表取締役会長 CEO
田中 通泰

2018年 5月 21日

亀田製菓株式会社
(2220)

2015-2017 中期経営計画の振り返り



	2014年度実績		2017年度実績	
	(百万)	(%)	(百万)	(%)
国内米菓売上高	79,521		79,732	
営業利益	4,569		5,698	
営業利益率		5.7		7.2
新規事業売上高	3,884		4,999	
営業利益	33		424	
営業利益率		0.9		8.5
海外事業売上高	6,146		7,448	
営業利益	▲ 1,021		▲ 1,578	
営業利益率		-16.6		-21.2
その他売上高	5,299		7,340	
営業利益	421		462	
営業利益率		7.9		6.3
連結売上高	94,849		99,522	
営業利益	4,001		5,007	
営業利益率		4.2		5.0

実績

全体 : 6期連続増収、6期連続最高売上
 米菓 : 亀田の柿の種ブランドの成長
 : 11ブランドへ選択と集中、SKU絞込み
 海外 : インド、カンボジアへの展開
 新規 : 乳酸菌ビジネスの安定成長
 グループ : 尾西食品の成長
 : 国内グループ会社の収益基盤の確立

未達

米菓 : 製造原価率・販売促進費率低減
 : 魅力ある新商品の創出
 海外 : MGCの収益事業化
 新規 : 乳酸菌以外の新しい事業の創出

「国内米菓 食品 海外事業の3本柱の構築の追求」

「構造改革の実行 横串の強化」

機会と成り得る 社会変化

国内外での健康志向の高まり

世界的な人口増加、海外市場での
機会拡大

Generation Y（Millennials）の台頭、
Better For You市場の広がり

ICT、生産技術の高度化
AI・ロボット・IOTの適用領域拡大

当社の強み

米素材、ホールグレインへの知見

米国、アジアでの事業基盤

ブランド価値と多様なグループ会社

米加工技術、食感表現・味付技術

脅威と成り得る 社会変化

ロングテールの広がり
嗜好の多様化、流通の変化

人口減少、高齢化
市場縮小、購買層消失

原材料コストの上昇
サプライチェーンCSRへの要請

オーバーストア、過当競争
価格競争の激化、シームレス化

社会変化と当社の強みがもたらす機会

- ◆ 健康市場、Better For You市場の拡大
健康素材（Grain）のノウハウ活用
- ◆ 米国/アジア圏でのネットワーク構築、成長
投資の継続による効果
- ◆ ICTの進化、AIの浸透に伴う、生産革新の更
なる可能性

社会変化と当社の現状を踏まえた改革の方向性

- ◆ 米菓自体の進化、新しいお客様価値の提供
- ◆ 成長と構造改革に向けた大胆な投資
業界再編への備え
- ◆ ESGへの取り組みを強化

ビジョン 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

亀田製菓グループ中期経営計画「Changing gears 2023」（2018年度～2023年度）

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商品を提供する
～ 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

「グローバル・フード・カンパニー」の追求

	2017年度実績		2020年度計画		2023年度計画		(17VS23) CAGR
	(百万)	(%)	(百万)	(%)	(百万)	(%)	(%)
連結売上高	99,522		113,000		130,000		104.6
営業利益	5,007		9,000		13,000		117.2
営業利益率		5.0		8.0		10.0	
EBITDA	9,153		14,400		19,200		
EBITDAマージン		9.2		12.7		14.8	
ROE		8.9		11.5		12.0	
海外売上比率		25.3		29.2		31.4	

Better For You
KAMEDA

2030年度

- 時価総額 3,000億円以上
- 営業利益 250億円以上

〈食品企業への進化〉

- 国内米菓以外の比率 50%以上
- 国内菓子系食品大手水準の企業価値

2023年度
成長への変曲点

- 製造原価率 45%
- EBITDA 2倍
(2017年度比)
- 海外売上比率 30%以上
(総事業規模ベース)

亀田製菓

〈新しい事業ドメインの確立〉

- スーパー米菓事業
- 欧米版Better For You事業
- Better For You食品事業

「Changing gears 2023」 本中期経営計画期間

「Upshift 2030」

2030年度

グローバル・フード・カンパニーの追求

Better For You KAMEDA

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

- 構造改革 -

改革① コスト・収益構造の転換

- 商品ポートフォリオ再構築
- 営業改革
- 生産改革

改革② 事業領域の拡大

- 食品事業の本格展開
- 海外事業の収益事業化
- M&Aの実行

改革③ 経営基盤の強化

- グローバルガバナンス体制の強化
- 環境変化に迅速に対応できる機能の強化
- 事業拡張をリードする人財の育成
- 亀田らしい働き方改革の推進

ESGへの取り組み強化

中期経営計画 セグメント別



	2017年度実績		2020年度計画		2023年度計画		(17VS23) CAGR
	(百万)	(%)	(百万)	(%)	(百万)	(%)	(%)
国内米菓売上高	79,732		84,000		91,400		102.3
営業利益	5,451		7,100		8,900		108.5
営業利益率		6.8		8.5		9.7	
国内食品売上高	4,999		8,000		10,800		113.7
営業利益	672		1,000		1,800		117.8
営業利益率		13.4		12.5		16.7	
海外事業売上高	7,448		13,200		18,900		116.8
営業利益	▲ 1,578		400		1,700		-
営業利益率		-21.2		3.0		9.0	
その他売上高	7,340		7,800		8,900		103.3
営業利益	462		500		600		104.5
営業利益率		6.3		6.4		6.7	
連結売上高	99,522		113,000		130,000		104.6
営業利益	5,007		9,000		13,000		117.2
営業利益率		5.0		8.0		10.0	

中期経営計画策定に伴い、従来の新規事業は、国内食品事業に名称変更しております。
また、当該変更に伴い、新規事業に含まれていた一部費用を国内米菓事業に組替えて表示しています。

国内米菓事業戦略 ～コスト収益構造の転換～



国内市場の成長

創出する成長ドライバー

スーパー米菓

高効率革新ライン

高効率営業機能

重要成功要因 コスト収益構造の転換

革新製法

SKU質的削減

定番売場再生の企画提案

- 生産改革 -

生産工程
を変える

- 上位ブランド集中
- 革新工程の導入

生産体制
を変える

- 包装ラインの無人化
- 将来のAI化への備え

現場のムダ
を変える

- 5つのムダ（時間/原材料/
エネルギー/スペース/人員）

稼働率
を変える

- 低稼働率ライン集約
- SCM連動

伝統的米菓製法

- 商品ポートフォリオ再構築 -

投資商品群
を絞り込む

- 戦略2ブランド
- 成長2カテゴリー

商品SKU
を絞り込む

- ブランドの効率化
- 生産/販売活動との連動

新商品
を創り出す

- 米菓の枠を超えた商品
- 対競合奪取商品

パッケージング
で創り出す

- 新形態
- パーソナル化

SKU量的削減

- 営業改革 -

主戦場
を変える

- 成長チャネルへの注力
- 売場構成のシフト

売り方
を変える

- 販促手法のシフト
（プロモーション強化/Pull販促）

営業システム
を変える

- サポート機能の強化
- ITツールの充実

支店経営
を変える

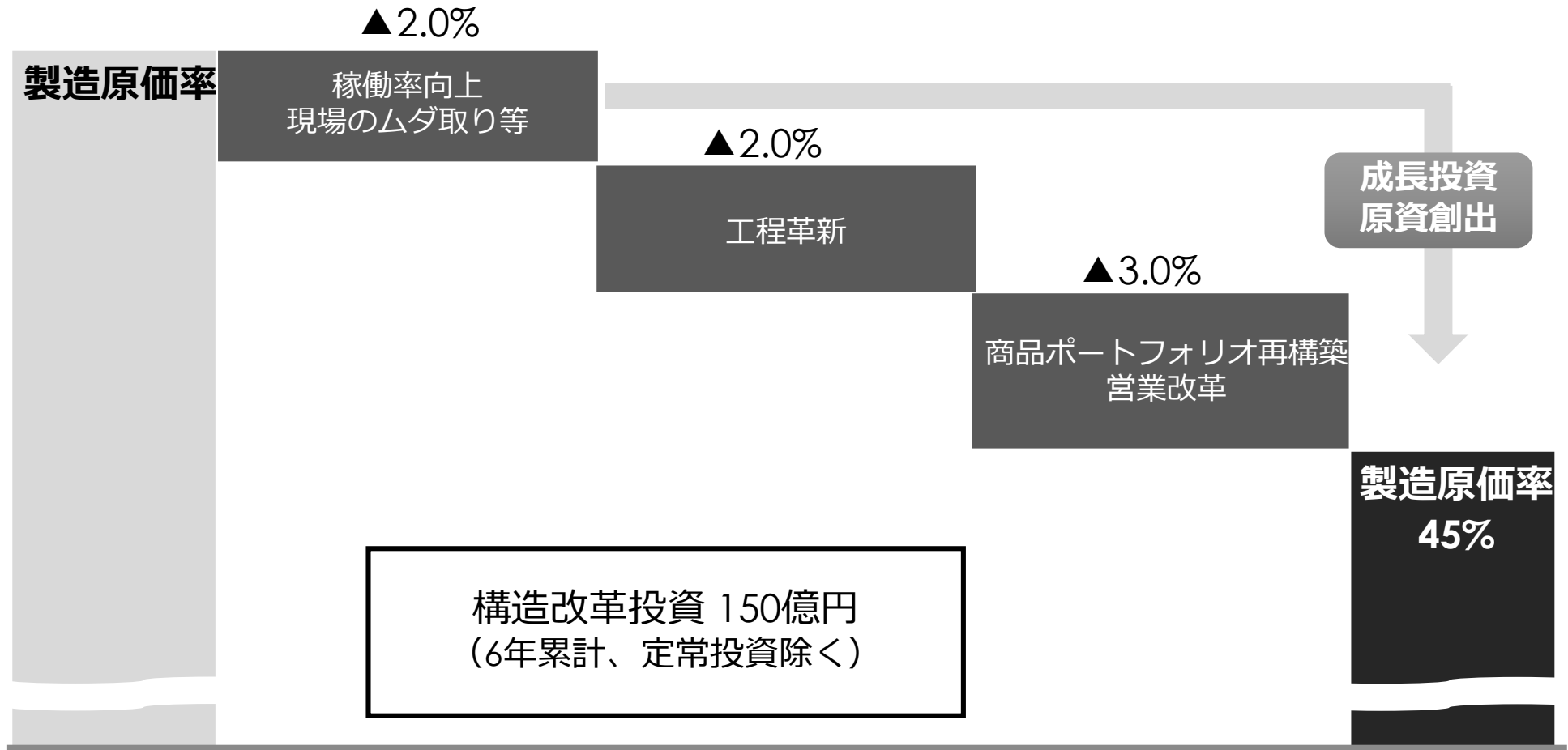
- 企画・エリアマーケ
ティング機能の強化

特売メニュー提案

重要成功要因の追求による成長



重要成功要因（製造原価率 45%）実現に向けたブレークダウン



海外成長市場への集中戦略

中期的な成長
欧米版Better For Youの最大化

長期的な成長
アジア新興国でのネットワーク完成

事業領域の拡大 海外事業の収益事業化

- 北米地域 -

米国版Better For You 市場の拡大

生産

- One operation の実現
Renoへの拠点統合

開発

- クラッカー以外を含む新
商品開発

販売

- 販路拡大に向けた一般グ
ロサリーチェーン開拓

統制

- SCM強化
□ 内部統制の強化

出資・M&Aの実行

- 欧米Better For You 候補探索
□ アジア出資検討

マネジメント体制強化

- グループマネジメント体制強化

バリューチェーンの整備

- グローバル人財の配置
□ 開発生産投資の実行

- アジア 太平洋地域 -

アジア拠点・クロスボーダー戦略

生産

- 生産能力増強
(カンボジア等)

販売

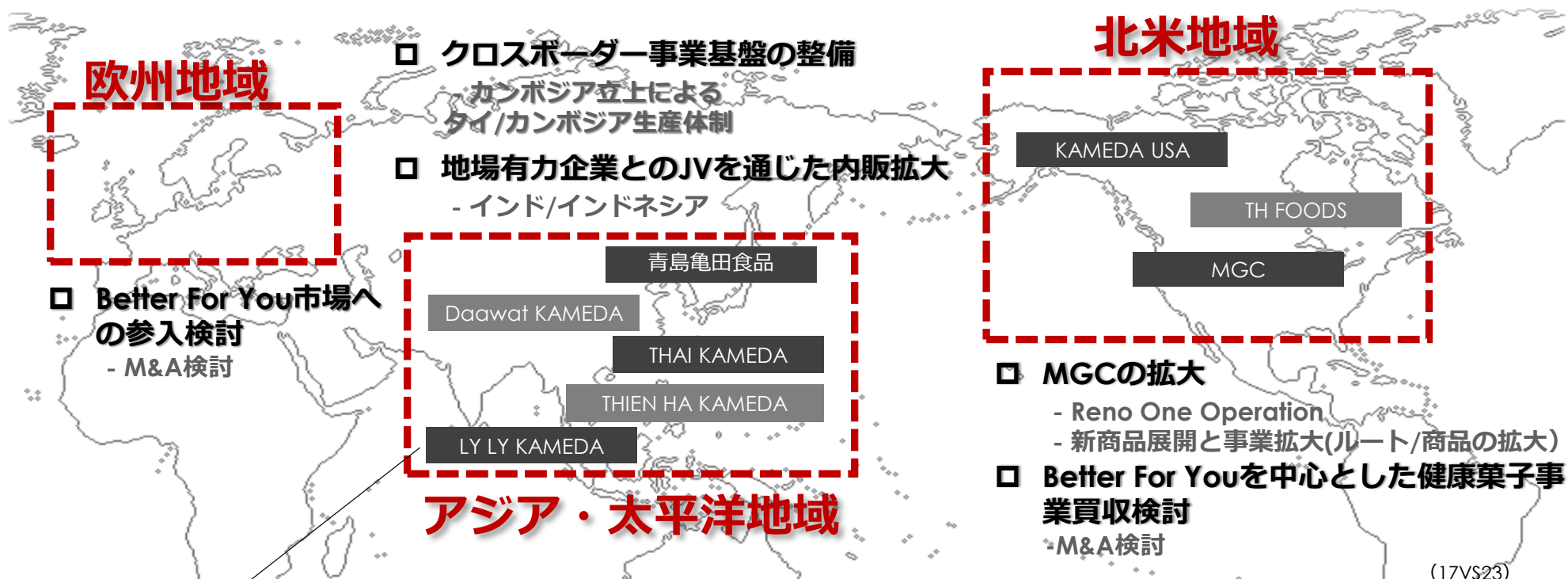
- クロスボーダー供給先
の拡大/消費地内販の拡大

拠点

- 新規生販拠点の設立
(インドネシア等)

- 人口の多い地域での消費地生販合併
- 関税、原料調達、輸出インフラ充実
地域でのクロスボーダー輸出拠点

欧米版Better For You 事業拡大とグローバルネットワーク構築 (クロスボーダー事業とアジア内販)



カンボジア事業 中長期的なグローバル拠点

- ・ 関税免除によるコスト競争力
- ・ インフラ(水源・主原料)
- ・ 将来の労働力安定性

	2017年度実績 (百万)	2020年度計画 (百万)	2023年度計画 (百万)	(17VS23) CAGR (%)
地域別売上高				
北米	5,754	11,062	16,525	119.2
アジア	1,694	2,138	2,375	105.8
海外事業連結売上高	7,448	13,200	18,900	116.8
持分法適用会社含	31,262	41,200	50,900	108.5

Better For You食品事業の構築

非常食の領域拡大

ナチュラルバランス食の展開

事業領域の拡大 食品事業の本格展開

- 尾西食品 - 国内非常食の拡大と グローバル展開

生産

- アレルギー対応ライン
- 次世代製造ラインの導入

開発

- 性能改善
- カテゴリーの拡充
- アレルギー対応商品

販売

- 防災市場の拡販
- 国内外の新たな販路開拓

出資・M&Aの実行

- 国内食品分野の開拓に向けたM&A候補の探索

グループ間シナジー

- α化米、お米パフ・おかゆベースでのシナジー、商品の共同開発

バリューチェーンの整備

- 国内生販体制の構築
- お米研究所のインフラ活用

- 国内食品事業 - Better For You食品の開拓 とビジネスモデル開発

生産

- MGCとの技術シナジー
- 生産インフラの活用

開発

- ナチュラルバランス食品
- 乳酸菌の用途開発
- エビデンス取得

販売

- BtoB領域・健康美領域に絞ったビジネス開発
- 国内販売インフラの活用



グローバルガバナンス体制の強化

グローバル展開に対応したグループガバナンス体制構築

- 海外グループ会社の見える化
- グループ内人財交流の強化

環境変化に迅速に対応できる機能の強化

長期視点での計画実行、機動力確保に向けた機能強化

- 各事業の営業・生産機能を集約、効率化による事業拡大の加速
- ICT等のソリューション導入を見据えたノウハウのデータ化
- 機能連携強化を前提とした業務プロセスの見直し

事業拡張をリードする人財の育成

事業ドメイン、地域の拡張に呼応した人財育成

- 事業成長に合わせた、高度専門人材の計画的育成とプール化
- 経営人材の育成と、外部人材の計画的な確保
- 組織活力の向上に向けたプロジェクト実行

亀田らしい働き方改革の推進

ダイバーシティに軸足を置いた、亀田らしい働き方改革の推進

- 仕事の標準化、効率化を通じた、総労働時間の削減
- 更なる女性活躍への環境整備と登用
- 介護、育児対応に向けた追加支援制度の検討

E S Gへの取り組み強化



健やかなライフスタイルへの貢献を目指す事業活動を基軸として、地域との共生、ダイバーシティへの対応等に注力していくことで、E S Gを意識した企業活動を展開していく

中長期的な取組

E
環境

S
社会

G
ガバナンス

事業業域の拡大

食品事業
海外事業

コスト収益構造 の転換

経営基盤の強化

Better For You事業による健康貢献



- Better For You食品のカテゴリー拡大
- ヘルスケア拡大（乳酸菌の用途拡大）による健康貢献

非常食での防災貢献



- アレルギーフリーによる安心安全な非常食提供

海外新興国経済への貢献



- カンボジア地域への経済貢献



- 生産改革による効率化、ムダの撲滅
- 営業改革を通じたSCM改善



- 米菓の健康菓子領域への拡大



- 亀田らしい働き方改革の推進
- 更なる女性活躍への環境整備



- グローバルガバナンス体制の強化
- 事業拡張をリードする人財の育成

ベースとなる取組



国内米菓事業のフードロス低減
（原材料をムダなく有効活用）
モーダルシフトの推進

地元小学生への食育活動の継続
新潟大学等、健康分野の産学連携
アルビレックス新潟のサポート

過半を占める多様な社外取締役役
独立した立場からの専門的な助言
取締役会での活発な議論

	2017年度	2020年度	2023年度
EBITDA	9,153百万円	14,400百万円 17年度比1.5倍 増	19,200百万円 17年度比 2 倍 増
投資金額	6年累計で500億円の投資実行 (新工程開発・無人化等の構造改革投資150億円)		
M&A等成長投資 (上記投資除く)	400億円を投資枠として設定		
D/Eレシオ	20%以下 (M&A等機動的投資を除く)		
配当性向	20%程度 (安定配当と成長投資のバランス型、将来的に30%を視野)		
ROE	8.9%	11.5%	12.0%

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、不確定な要因を含んでおります。

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。

I Rに関するお問い合わせ
亀田製菓株式会社
経営企画部 025-382-8866