

価値創造のあゆみ

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

安全・安心な商品を通じて「おいしさ」と「喜び」を提供することを使命とし、世界の人々に愛され、信頼されるブランドを目指しています。

食品企業を取り巻くあらゆる環境変化を踏まえ、これからも、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいきます。

社会背景

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

亀田製菓の軌跡

1946年～1980年代

創業後、急速に成長し米菓売上高日本一に。
事業の基盤を形成。

1946年に水飴の委託加工所として創業。1957年に株式会社として発足以来、他社に先駆けた米菓の量産体制の確立や全国販売網の整備、研究室の開設による技術開発により飛躍的な成長を遂げ、1975年には米菓売上高日本一に。1984年には米菓業界で初の株式上場を果たしました。時代背景に合った商品開発や強固な物流網などの強みを活かし、リーディングカンパニーとしての地位を確立しました。

1990年～2000年代

「グローバル・フード・カンパニー」を目指し、
海外展開を積極化。

1990年代は、バブル崩壊による景気の後退や米騒動による市場の伸び悩みにより業績が低迷。構造改革の実行とともに、持続的な成長を目的に海外市場の開拓を開始しました。1989年の米国SESMARK FOODS, INC. (現 TH FOODS, INC.) との資本業務提携を皮切りに、ベトナムでのジョイントベンチャー設立、中国・米国でのグループ会社設立など海外展開を加速させました。

2010年～

製菓業から食品業へ。
提供価値を“Better For You”に進化。

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

事業ポートフォリオの変化



売上高の推移

(百万円)

120,000
100,000
80,000
60,000
40,000
20,000
0

- 1946年 「亀田郷農民組合委託加工所」創業
- 1950年 「亀田町農産加工農業協同組合」に改組
- 1957年 「亀田製菓株式会社」設立
社是、経営理念、経営基本方針を策定
- 1960年 研究室を開設
- 1966年 『ピーナッツ入り柿の種』発売
- 1975年 国内米菓市場で売上高日本一に
- 1976年 『ハッピーターン』発売
- 1984年 新潟証券取引所に上場
- 1989年 SESMARK FOODS, INC. (現 TH FOODS, INC.) と
資本業務提携

- 1992年 新潟輸送(株)、アジカルフーズ(株)(現 アジカル(株))を
グループ会社化
- 1993年 (株) ユーノスロード新潟(現(株) エヌ.エイ.エス)
をグループ会社化
- 1996年 HAIHA-KAMEDA JOINT VENTURE CO., LTD. に
出資(1998年に解消)
- 2000年 東京証券取引所市場第二部に上場
- 2003年 青島亀田食品有限公司設立
- 2004年 とよす(株)をグループ会社化
(株)日新製菓をグループ会社化
- 2005年 亀田トランスポート(株)設立
天津亀田食品有限公司設立(2012年に全株式譲渡)
- 2008年 KAMEDA USA, INC.設立

- 2012年 東京証券取引所市場第一部に指定替え
Mary's Gone Crackers, Inc.をグループ会社化
- 2013年 尾西食品(株)をグループ会社化
THIEN HA KAMEDA, JSC.設立
- 2015年 ミッション・ビジョン策定
- 2017年 Daawat KAMEDA (India) Private Limited設立
- 2018年 LYLK KAMEDA CO., LTD.設立
- 2019年 (株)マイゼン、(株)マイゼンファインフードをグループ会社化
- 2020年 Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd.設立
- 2021年 (株)タイナイをグループ会社化
THIEN HA KAMEDA, JSC.を連結子会社化

※2001年度からは連結売上高を記載しています。
※2021年度からは収益認識に関する会計基準等を適用した後の数値を記載しています。

積み上げた強みを結集した価値創造

トップブランドとして亀田製菓を支え、多くのお客様に愛される『亀田の柿の種』と『ハッピーターン』。その活躍の裏には、より多くの人へ「おいしさ」と「喜び」を届けるための革新と挑戦の歴史があります。

柿の種自体は1924年ごろに誕生したといわれていますが、亀田製菓では、1950年から量り売りで柿の種の販売を開始し、1960年ごろに袋詰め商品を発売しました。1966年の『ピーナッツ入り柿の種』発売以降も、百貨店向けや地域限定品の販売、海外への展開など、商品ラインアップと販売チャネルを拡大することで、市場をつくり上げてきました。一時期は類似品が登場したこともありましたが、革新を続け差別化することでブランドを確立し、現在、柿の種カテゴリーでの『亀田の柿の種』のシェアは72.2%※を誇っています。

これからも、お客様により愛されるよう、革新と挑戦を続けていきます。

※出所：株式会社インテージSRI+®2021年4月～2022年3月ブランド別累計売上金額



▲1966年
『ピーナッツ入り柿の種』
発売



▲1977年
柿の種で初めての6分包タイプ
「フレッシュバック」発売



▲1989年
ピーナッツの酸化を防ぐため、個包装に窒素を入れる「窒素充填方式」を米菓メーカーで初めて採用



▲1994年
類似品が登場し価格破壊が生じ、ブランドの識別性を上げるためパッケージに「ブルーリボン」を採用



▲2016年
『亀田の柿の種』初のコンセプトショップ「TANEBITS」がオープン



▲2017年
インド版亀田の柿の種『KARIKARI』発売
『亀田の柿の種』がJAXAから宇宙日本食として認証



▲2010年
中国版亀田の柿の種『カミダ』を発売



▲2020年
国民投票を経て、柿の種とピーナッツの比率（重量比）が6：4から7：3に

亀田の柿の種 ハッピーターン

1960 1970 1980 1990 2000 2010

1976年に発売された『ハッピーターン』。当時、日本は第一次オイルショック後で不景気な状態だったため、お客様にハッピー（幸せ）がターンする（戻ってくる）ようにと名づけられました。

不況の中、今までと同じような商品を出しても売れるはずがないという思いから、当時のおせんべいのスタンダードであった醤油味・塩味ではない「甘いおせんべい」をコンセプトとして開発され、パウダーが落ちないようフィルムでキャンディのように包む個包装が採用されています。

米菓というジャンルを超えてお客様に愛される『ハッピーターン』は、これからも、お客様にさらなるハッピーをお届けするべく成長を続けます。



▲1976年
『ハッピーターン』発売。
当時のキャッチコピーは
「おいしささわやか欧風
せんべい」



▲2005年
「ハッピーパウダー」を
しっかりキャッチする
ための溝を表面につけ
た「パウダーポケット
製法」を開発



▲2007年
「パウダーポケット」に加え、よりパウダーをキャッチできる「でこぼこゾーン」を追加した「パウダーキャッチ製法」を開発



▲2009年
POINT
幅を大きくすることで「パウダーポケット」を増やした「新パウダーキャッチ製法」を開発



▲2015年
POINT
甘さとしょっぱさのメリハリ感を出すために「ハッピーパウダー」の砂糖と塩の粒度を改良。「パウダーポケット」の溝もさらに大きく



▲2012年
『ハッピーターン』初のコンセプトショップ「Happy Turn's」がオープン



▲2019年
POINT
コク旨のおいしさをシャワーのようにかけて仕上げる「ハッピーシャワー製法」を開発

会長 CEOメッセージ



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

代表取締役会長 CEO
ジュネジャ レカラジュ

亀田製菓ブランドが持つ意味

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

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

「リスペクト」を基本とした風土改革

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

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

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

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

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

業員に感謝しながら、当社ならではのストーリーを世の中に広げていきます。

価値創造に向けたベクトル合わせ

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

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

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

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

▶▶P.29 国内米菓事業

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

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

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

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

▶ P.21【特集】お米総合研究所が広げるお米の可能性

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

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

目指すべき姿 グローバル・フード・カンパニー

提供価値の進化

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

Better For You KAMEDA

健康菓子・食品

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

Better For You食品

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

欧米版Better For You

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

サステナブルな亀田製菓であるために

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

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

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

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

（▶▶P.18 マテリアリティ（重要課題）の特定）



ステークホルダーの皆様へ

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

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

社長 COOメッセージ



**新社長として期待される
若さと突破力
新しい価値提供で未来へ**

代表取締役社長 COO
高木 政紀

社長就任にあたり

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

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

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

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

外部環境の変化への適応力が未来を切り拓く

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

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

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

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

▶  P.54 リスクマネジメント

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

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

お客様視点で提供価値を再定義し、商品・ブランド力の向上に取り組んでいます。

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

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

提供価値の進化に取り組み 収益力強化を図る

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



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

▶P.21【特集】お米総合研究所が広げるお米の可能性

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

広い対応を可能にし、効率的な営業体制を整えています。

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

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

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

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

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

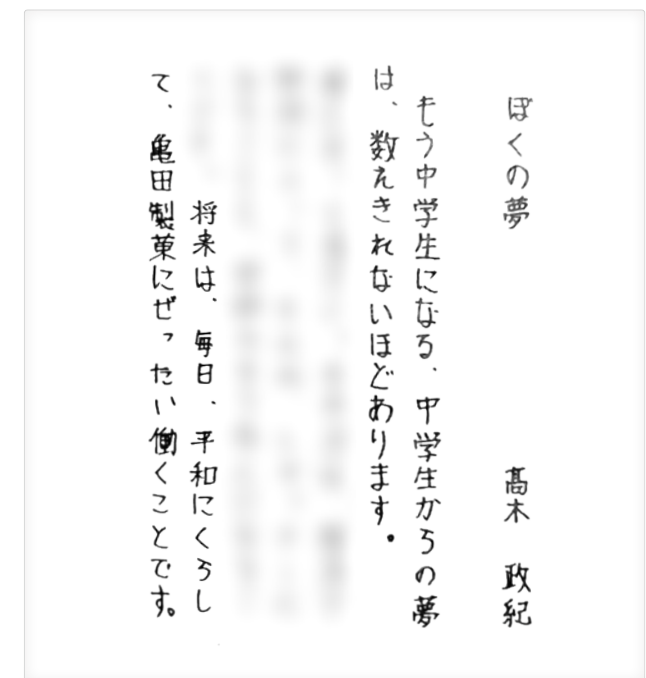
従業員とともに、未来へ歩む

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

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

(▶▶ P.37 社会)

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



「ぼくの夢」小学校の卒業文集より（一部抜粋）

シニアチェアマンメッセージ



新経営陣への期待

理念を継承し、 新たな成長基盤を築く

取締役シニアチェアマン
田中 通泰

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

変わらず大切にしてきた経営理念

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

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

社長就任以来、私自身が経営者として変わらず大切にしてきたものが当社の経営理念です。経営理念で謳っている「会社にな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つは、ステークホルダーの考え方や持続的な成長を示しており、今の時代もゆるがない経営の方針と言えます。こうした観点からも、新しい経営陣にも理念の継承をお願いしたいと思います。

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

にしたいと考えてきましたが、この課題は今もって解決できていません。

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

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

新体制への移行にあたり

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

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

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

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

未来へのメッセージ

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

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

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

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

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

価値創造プロセス

事業環境

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

インプット

財務資本

安定的なキャッシュ・フロー
創出力、財務体質
(自己資本比率61.3%)

製造資本

国内外の生産拠点
(国内8社・海外7社)
自社物流機能(国内2社)

知的資本

米菓・お米に関する
知見およびノウハウ
商品開発・生産加工技術
植物性乳酸菌や米タンパク
質に関する特許

人的資本

多様な人材
(連結従業員数3,776名、
女性管理職比率13.1%)
安全・安心な製品を
支える品質管理体制
自由闊達、風通しの良い
企業風土

社会関係資本

ロングセラーブランド
お客様との信頼関係
調達先・取引先との
パートナーシップ
産学官連携
地域社会との関係

自然資本

自然の恵みである原材料
(お米・ピーナッツなど)
エネルギー・水資源

目指すべき姿

グローバル・フード・カンパニー

事業の持続的発展と企業価値の向上

経営理念

三本柱による成長の方向性

海外事業
米国事業の飛躍的拡大

研究・開発

販売
ネットワーク

ものづくり

圧倒的ナンバーワン
国内米菓事業

Better For You 食品の拡大
食品事業

アウトプット

日本の伝統的な
食文化である米菓

すべての世代に
対応する
商品ラインアップ

アレルギー対応
商品

グルテンフリー、
オーガニック商品

長期保存食

アレルギー特定原材
料等28品目不使用
米粉パン、
玄米パン

プラントベースド
フード
(植物性代替肉)

お米由来の
植物性乳酸菌

ECOパッケージ
商品

アウトカム

地域社会との
調和

安全・安心な
食の提供

食の
バリアフリー化

豊かで健康的な
生活への貢献

米を
ベースとした
食文化の発展

ものづくりによる
環境負荷低減

循環型社会への
貢献

多様な人材の
活躍

マテリアリティ

Better For You食品を通じた
食と健康の創造

環境に配慮したものづくり

持続可能な調達活動

人的資本経営

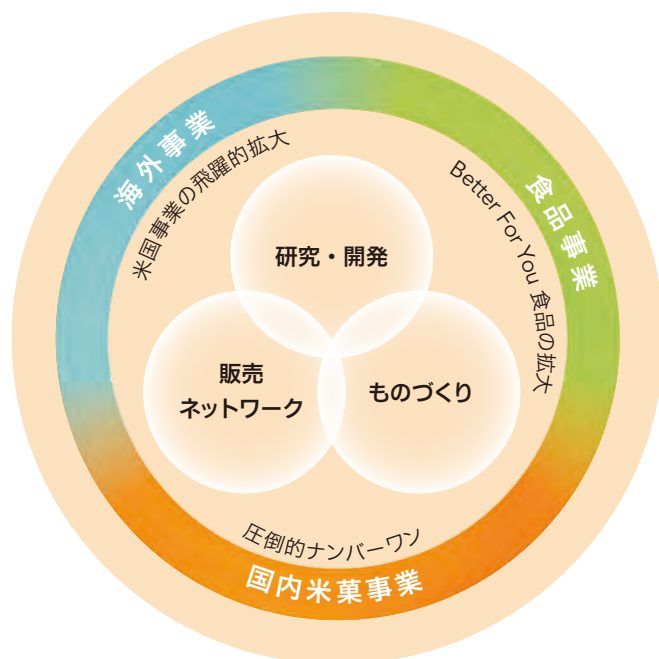
亀田製菓らしいガバナンス

地域社会との調和

※2022年3月31日現在

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

三本柱による成長の方向性（ビジネスモデル解説）



特長あるグローバル企業として

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

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

研究・開発

長年のお米の研究で培った技術・ノウハウを活かし、健康を軸とした商品を開発。
食品事業の本格展開に向けて競争優位性の高い技術の確立やお米以外の穀物へ研究領域を拡大。

- お米、米菓の研究、知見・ノウハウ
- お米由来の商品開発（低たんぱく質米飯、植物性乳酸菌、アルファ米、米粉パン・玄米パン）
- お米の加工技術（調味、食感、配合、同質化など）
- お米以外の素材の研究、商品開発

ものづくり

職人の手作業であった米菓づくりを機械化・量産化。
創業以来75年以上にわたり培ってきた米菓メーカーとしてのノウハウを活かした独自の製造技術を強みに、競争優位を確立。

- 時代の変化に合わせ商品を創り出す力
- 米菓の量産化技術、主力12ブランドによる効率的な生産体制
- 安全・安心で高品質な商品
- 高い参入障壁（複雑で緻密な製造工程）
- お米に関する知見、米菓製造技術の活用（グループシナジー）

販売ネットワーク

国内の販売ネットワークをいち早く確立。
物流子会社の保有による安定した供給網。
海外ネットワークの整備により世界中のお客様に米菓を提供。

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

マテリアリティ(重要課題)の特定

亀田製菓グループでは、外部環境が当グループの活動に与えるリスク面の観点から「サステナビリティ重要課題」を2021年度に特定しました。

2022年度は、社内ワークショップにより課題候補を抽出し、社内外の役員および社外ステークホルダーにより重要度評価を実施することで、経営全体のマテリアリティ(重要課題)へと見直しを行いました。最終的にマテリアリティは6つのカテゴリー・19の具体的課題に取りまとめています。

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

ご協力いただいた社外ステークホルダーの皆様

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

特定プロセス

STEP 1

社内ワークショップによる課題の抽出

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

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



新潟本社で実施した社内ワークショップの様子

STEP 2

マテリアリティ候補の整理と集約

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

STEP 3

役員および社外ステークホルダーによる重要度評価

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

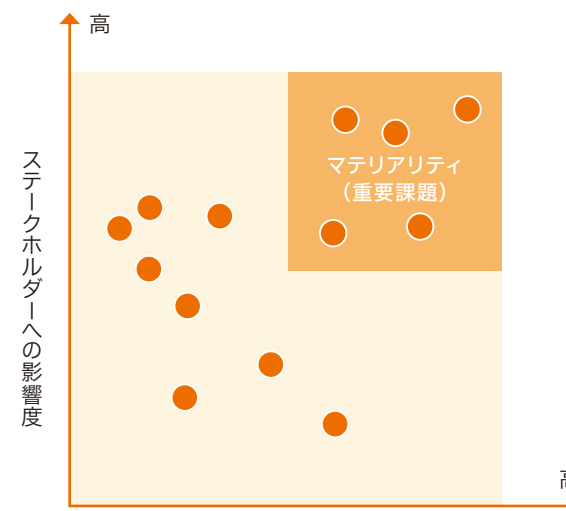
その際、「亀田製菓の企業価値に与える影響度(横軸)」と「ステークホルダーへの影響度(縦軸)」の2軸で評価を行いました。

STEP 4

経営陣による審議と承認







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

重要度評価のイメージ



亀田製菓の企業価値に与える影響度

亀田製菓グループのマテリアリティ

カテゴリー	当グループが取り組むべき重要な社会・環境課題	選定理由
Better For You食品を通じた食と健康の創造  ▶P.4-5 価値創造のあゆみ ▶P.6-9/10-13 CEO、COOメッセージ ▶P.21【特集】お米総合研究所が広げるお米の可能性 ▶P.26-33 中期経営計画／事業戦略	安全・安心な食の提供	安全・安心な食を提供することは、食品メーカーとして最も重要な責務の一つであると考えています。
	「喜び・潤い」「健康」「おいしさ」「感動」を与える食の提供	食を通じ生活に「喜び・潤い」を届けたいという想いは当グループの創業の心であり、「健康」「おいしさ」「感動」を与える食の提供により、当グループの目指す“Better For Youの食品業”への進化を図れるものと考えています。
	お米をベースとした食文化の発展	お米を事業の起点とする当グループにとって、米菓に限らず、お米をベースとした食文化の発展に貢献することでプレゼンスの向上および企業価値の創出につながると考えています。
	食にまつわる多様な価値観への対応	アレルギー・宗教・世界中の多様な食文化などへの対応により、当グループが目指す食のバリアフリー化を実現することができると考えています。
環境に配慮したものづくり  ▶P.20 サプライチェーンの持続可能性を追求 ▶P.35-36 環境	事業活動による環境負荷低減	事業活動により発生する地球環境への負荷をできる限り抑制し、脱炭素・循環型社会の構築に貢献することは企業として優先的に取り組むべき重要課題と認識しています。
	環境資源の保全	持続的に事業活動を行っていくためには、水などの環境資源を効率的に利用し、大気汚染を防止するなどの保全活動が必要不可欠であると考えています。
	フードロスの削減	食を扱う企業として、自然の恵みや生産者への感謝を忘れず、サプライチェーン上における原材料および食品の廃棄を極力減らすことが事業・環境の両面から極めて重要であると認識しています。
	脱プラスチック社会への適応	消費財を扱うメーカーとして、プラスチック使用量の削減は優先的に取り組むべき重要課題と認識しています。
持続可能な調達活動  ▶P.20 サプライチェーンの持続可能性を追求 ▶P.41 サプライチェーン・マネジメント	調達先の人権尊重	当グループの事業活動に関わるすべての人の人権を尊重することは、必ず果たすべき社会的責任であると考えています。
	安定調達の強化・実現	地政学リスクの顕在化や気候変動などにより調達リスクが高まる中、リスクを抑制しお客様に安全・安心な商品をお届けすることがメーカーとしての使命であると認識しています。
	将来的な食糧不足への対応	気候変動や人口動態の変化などによる農作物の収量の変化およびプロテインクライシスへの対応は、持続的に事業活動を行ううえで必要不可欠であると考えています。
人的資本経営  ▶P.6-9/10-13 CEO、COOメッセージ ▶P.37-41 社会 ▶P.38 ダイバーシティ担当役員メッセージ	従業員の心と体の健康経営	従業員が心身ともに健康であることで、従業員一人ひとりのポテンシャルが最大限に引き出され、中長期的な当グループの企業価値向上につながると考えています。
	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	さまざまな価値観や考え方、多様な個性を認め合い、公正に評価することが従業員一人ひとりの能力発揮を実現し、強靱かつ競争力のある組織になると考えています。
	事業基盤を支える人材の育成	事業基盤を強固なものとするため、当グループとして求める人材を育成する仕組み・制度は必要不可欠であり、その整備は重要な経営課題であると認識しています。
亀田製菓らしいガバナンス  ▶P.42-43 役員一覧 ▶P.48-52 コーポレートガバナンス ▶P.54-55 リスクマネジメント	コーポレートガバナンスの強化	企業経営のあるべき姿（事業の持続的発展と企業価値の向上を目指すこと）の実現のため、実効的なコーポレートガバナンス体制の構築・強化が必要不可欠であると考えています。
	リスクマネジメントの徹底	経営の安定化を図るため、経営に重大な影響を及ぼす可能性があるリスクを抽出し、優先度を決め対策を講じることが必要であると認識しています。
地域社会との調和  ▶P.41 地域社会との調和	地域雇用の拡大	新潟発の企業として、またグローバルに展開する企業として、地域とともに相互に発展することで信頼感が強まり、好循環が生み出されると考えています。
	地域農業との連携	地域の農業関係者と緊密な連携を図ることで、同産業の発展に貢献するとともに、サプライチェーン・マネジメントや調達リスク低減につながると考えています。
	「楽しい」「おいしい」「健康」食育の提案	食文化の形成や将来の購買層へのアプローチとともに、当グループへの理解が深まることで親近感が醸成されるなど、さまざまな面で当グループの企業価値向上に寄与するものと考えています。

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

自然の恵み
素材まるごとの
可能性

研究開発

調達

製造・物流

販売・消費

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



強み

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

持続可能性追求に向けた取り組み

課題 食にまつわる多様な価値観への対応

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

課題 お米をベースとした食文化の発展

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

課題 将来的な食糧不足への対応

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



強み

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

持続可能性追求に向けた取り組み

課題 調達先の人権尊重

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

課題 安定調達の強化・実現

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



強み

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

持続可能性追求に向けた取り組み

課題 事業活動による環境負荷低減

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

課題 環境資源の保全

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

課題 フードロスの削減

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



強み

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

※出所：株式会社インテージSRI+®

持続可能性追求に向けた取り組み

課題 安全・安心な食の提供

- 施策
- FSSC22000（食品安全マネジメントシステムの国際規格）の認証取得
 - ソフト・ハード両面からの品質管理体制
 - お客様相談室の設置（フィードバック体制）

課題 「喜び・潤い」「健康」「おいしさ」「感動」を与える食の提供

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

課題 脱プラスチック社会への適応

- 施策
- ECOパッケージ化の推進
 - 環境配慮型素材の検討

[特集] お米総合研究所が広げるお米の可能性

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

お米総合研究所とは

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

お米から広がる可能性を追求する3つの研究チーム

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



機能性素材の研究開発

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



成長のシーズとなる商品の開発

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



米菓製造に関する研究

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

PICK UP

お米由来の植物性乳酸菌

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

PICK UP

米粉パン

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

PICK UP

安全・安心、おいしさへのこだわり

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

研究開発から生まれる新たな「喜び・潤い」「健康」「おいしさ」「感動」