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。

社会背景

- 高度経済成長
- 大量消費社会
- ベビーブーム
- オイルショック
- 食に対する安全意識の高まり
- バブル崩壊
- 消費者ニーズの多様化
- 高齢化の進行
- 健康意識の高まり
- SDGs採択
- 新型コロナウイルス感染症拡大
- 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・米国での連結子会社設立など海外展開を加速させました。

2010年～2022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”の先駆けとして、Mary's Gone Crackers, Inc.の連結子会社化によるさらなる海外展開や、2018年度の中期経営計画では、米菓以外の食品分野への事業拡大のため、プラントベースフード、米粉パンなどの製造販売会社である、(株)マイセン、(株) マイセンファインフード、(株) タイナイを連結子会社化。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ました。

2023年

製菓業から米業※へ。Rice Innovation Company としてスタート。

外部環境の劇的な変化により、2022年度は、2018年度策定の中期経営計画の利益計画から未達となりました。事業戦略の再考が必要となったため、2023年8月、新中期経営計画を発表。同時に、企業活動の原点となる亀田製菓グループの理念体系を再構築し、ALL KAMEDAで目標達成に向けてスタートしました。

※詳細はP.7-8「会長 CEOメッセージ」

事業ポートフォリオの変化

国内米菓 → 国内米菓 海外 → 国内米菓 海外 食品

沿革／売上高の推移

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））を連結子会社化
1993年 SESMARK FOODS, INC.（現 TH FOODS, INC.）を関連会社化
（株）ユーノスロード新潟（現（株）エヌ.エイ.エス）を連結子会社化
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 連結子会社青島亀田食品有限公司設立
2004年 とよす（株）を連結子会社化
（株）日新製菓を連結子会社化
2005年 新潟輸送（株）100%子会社の亀田トランスポート（株）設立
関連会社天津亀田食品有限公司設立（2012年に全株式譲渡）
2008年 連結子会社KAMEDA USA, INC.設立
2009年 SMTC Co., Ltd.（現 THAI KAMEDA CO., LTD.）を連結子会社化
2012年 東京証券取引所市場第一部に指定替え
Mary's Gone Crackers, Inc.を連結子会社化
2013年 尾西食品（株）を連結子会社化
関連会社THIEN HA KAMEDA, JSC.設立
2015年 ミッション・ビジョンを策定
2017年 関連会社Daawat KAMEDA (India) Private Limited設立
（現 KAMEDA LT FOODS (INDIA) PRIVATE LIMITED）
2018年 連結子会社LYLY KAMEDA CO., LTD.設立
2019年 （株）マイセン、（株）マイセンファインフードを連結子会社化
2020年 Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd.およびSingha Kameda Trading (Thailand) Co., Ltd.を連結子会社化
2021年 （株）タイナイを連結子会社化
THIEN HA KAMEDA, JSC.を連結子会社化
2022年 東京証券取引所プライム市場に移行
2023年 （株）マスヤを関連会社化
2023年 Purpose、Vision、Valueを策定

※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。

数字で見る亀田製菓グループ

（2023年3月31日現在）

亀田製菓グループは、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。

売上高

94,992百万円

営業利益

3,564百万円

売上高営業利益率

3.8%

EBITDA

9,656百万円

EBITDAマージン

10.2%

ROE

3.0%

ROIC

2.9%

事業別売上高／売上高構成比率　事業別営業利益／営業利益率

	事業別売上高／売上高構成比率	事業別営業利益／営業利益率
国内米菓事業	67,703百万円／71.3%	3,449百万円／ 5.1%
海外事業	13,751百万円／14.5%	△589 百万円／△4.3%
食品事業	7,065百万円／ 7.4%	374百万円／ 5.3%
その他※	6,471百万円／ 6.8%	330百万円／ 5.1%

※貨物運送等

国内米菓市場でのシェア※

38.6%

※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。

従業員数

3,858名

亀田製菓単体

1,412名

グループ会社

21社※

連結子会社	持分法適用関連会社
18社※	3社
国内10社 海外　8社※	国内1社 海外2社

※2023年11月30日現在のグループ会社数は20社、連結子会社数は17社、うち海外は7社です。

売上高50億円以上のブランド数

3ブランド

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※

46件

国内	海外
18件	28件

※集計範囲：日本国内および海外における特許権利保有数

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58.3%）

製造資本
国内外の生産拠点
（国内9社、海外7社）
自社物流機能（国内2社）

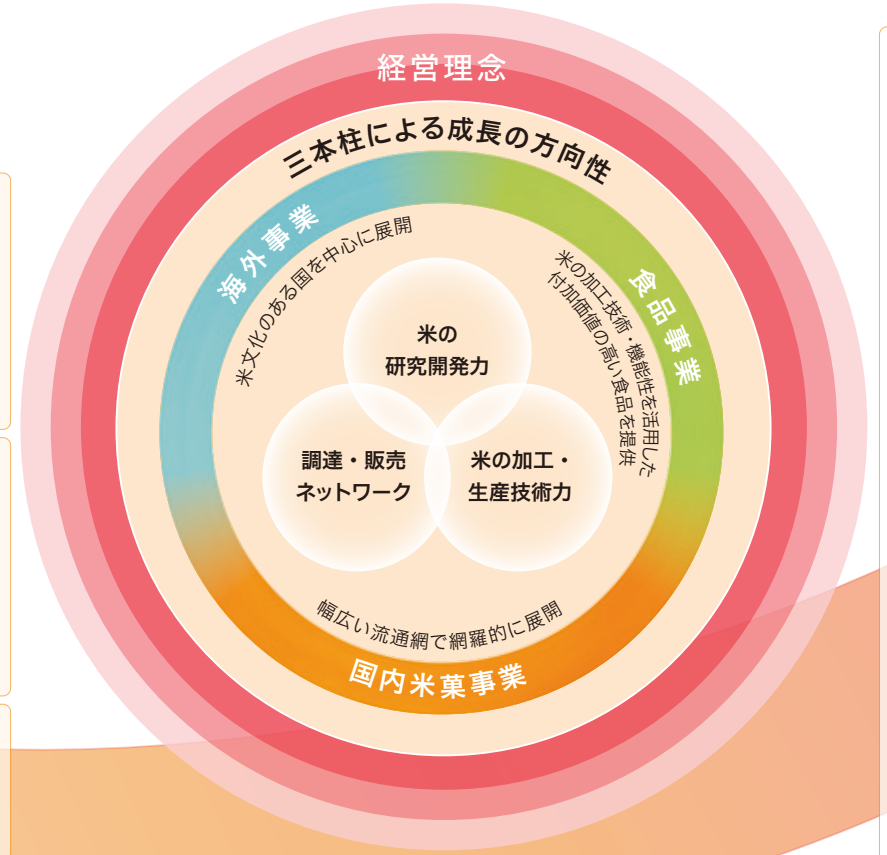
知的資本
米菓・お米に関する知見およびノウハウ
商品開発・生産加工技術
機能性素材に関する特許

人的資本
多様な人材
（連結従業員数3,858名、女性管理職比率15.6%）
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

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

※2023年3月31日現在



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

- 安全・安心な食の提供
- 地域社会との調和
- 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

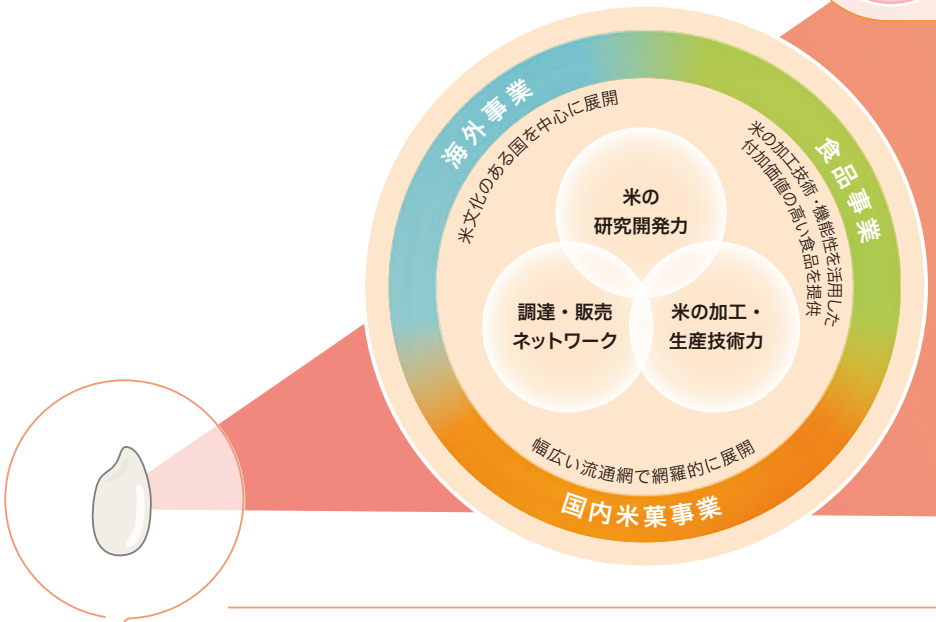
マテリアリティ

- 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

▶P.29-31 マテリアリティにもとづく施策・目標（KPI）

価値創造のコアとなる お米の可能性

お米がもともと持つ良いところを最大限に引き出せるように、亀田製菓の強みである「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」を用いて、世界中のお客様に商品をお届けしてきました。これからも、今までにない新価値・新市場を創造し、お米の持つ可能性を広げていきます。



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。

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。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。

調達・販売ネットワーク

国内の販売ネットワークをいち早く構築。安定調達と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。

亀田製菓が広げる お米の可能性

- 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）

- 時代の変化に合わせ商品を生み出す力
  - 米菓の量産化技術、重点4ブランドを中心とした効率的な生産体制
  - 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）

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

お米が持っている良いところ

パワフルなエネルギー源

お米の栄養の約8割は炭水化物で、その消化吸収率は98%と、とても効率のよいエネルギー源です。ごはん茶碗1杯分が生み出す運動量は234kcalで、徒歩約120分、ランニングなら約40分に相当します。また、白米には、タンパク質や食物繊維、亜鉛、ミネラル類やビタミンB群などもバランスよく含まれています。

※ごはん茶碗1杯分＝150g、体重50kgの場合で計算。

タンパク質の「質」が良い穀物

人体を構成する20種類のアミノ酸（タンパク質）のうち、体内でつくり出せない9種類を「必須アミノ酸」といい、食事などから摂る必要があります。この配合バランスを評価した「アミノ酸スコア」では、同じ主食の小麦と比べてみると、小麦粉56に対してお米は93。お米に大豆のおかずを加えるだけで、簡単に100点満点をとることができます。

グルテンフリーという選択

お米は「グルテンフリー」な穀物として、海外で脚光を浴びています。グルテンは小麦の8割を占めるタンパク質で、小麦アレルギーを引き起こす原因物質の一つです。グルテンフリー食品は、麦を主食とする欧米で食事療法として誕生しましたが、今ではダイエット法としても注目され、お米が注目を集めています。

会長 CEOメッセージ

「Rice Innovation Co

代表取締役会長 CEO
ジュネジャ レカ ラジュ

新たに理念体系を再構築し、中長期の成長の礎とする

私は、今から3年前に亀田製菓の経営に参画しました。中に入ると、亀田製菓グループは、想定していた以上に高いポテンシャルのある会社であることがわかりました。

お客様を笑顔にする魅力のある商品ブランド、その前提となる技術、ノウハウ、そして何よりもこれらを生み出す人の存在が挙げられます。これらは、創業以来の積み重ねによるものであり、確かな企業風土を築き上げてきた歴代の経営者とすべての従業員の努力の賜物であり、これに対して深い感謝と敬意の念を抱いています。

さて、私がCEOとなる新体制が発足して、1年余りが経過しました。この間、中長期の成長を確かなものとするべく、事業構想を練ってきましたが、今回、新中期経営計画としてまとめ上げ、社内外に公表することができました。これをスタートとして、先達の努力への感謝とリスペクトに立って、さらなる成長により企業価値の向上を図りたいと思っています。

CEOに就任して以降、私は「人を大切にする」「変化とイノベーションを起こす」「収益を生み出す」の3つにこだわってきました。当社は早くからグローバル展開に取り組んでいますが、取り巻く経営環境の変化は速く、これまでの積み重ねを価値に変えていくうえでも、従来の延長線上にとどまることはできないと考えたからです。

お米を中心としたコアコンピタンスを強みに、徹底的な独自価値創造型の事業構造に変革を図り、willingness to pay※を高めることを目指し、新中期経営計画では、あらためて当社の強み、幹となる部分を全従業員で共有するところからスタートするべく、Purpose（存在意義）、Vision（目指す姿）、Value（価値観・行動指針）を理念体系として明文化し、価値創造プロセス「変化とイノベーション体系図」を描き、事業構想へと組み込んでいきました。

※お客様が支払いたいと思う価格水準

mpany」の実現に向けて

亀田製菓グループ　Purpose（存在意義）

亀田製菓グループ　Vision（目指す姿）

まず、当社の強みですが、当社の事業の原点でもある「お米」の持つ可能性を引き出す力にあります。これを、お客様との関係を踏まえた当社の存在意義として考えると「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」となり、“Better For You”というワードに意味を集約しました。

目指す姿については、当社はお米の持つ可能性を最大限に引き出し、お客様価値に変え、市場創造していくことが持続的な成長につながることから、「Rice Innovation Company」と設定しました。

これまでも当社は、米菓、ライスクラッカーの工業化で技術革新をもたらしてきましたが、その後、植物由来の乳酸菌や米粉パンなど次々とお米の可能性を引き出してきました。今も日々、その可能性を追求しています。

こうした価値創造の根底に流れる当社の価値観、行動指針は、私たち亀田製菓グループ従業員の一人ひとりに宿ってきたものです。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、「Kameda's Craftsmanship」として伝承していきたいと思っています。

以上、「創業の心」「社是」「経営理念」「経営基本方針」といった創業以来の亀田製菓のDNA、不変の価値観はしっかりと引き継ぎながら、社会環境の変化に即して再構築した、Purpose、Vision、Valueをもって、厳しい競争環境に立ち向かっていきます。

亀田製菓グループ Value（価値観・行動指針）

亀田製菓の可能性、ビジネスモデルの進化

これまで理念体系のお話をしてきましたが、続いて、ビジネスモデルの話に入っていきたいと思います。当社は創業以来、米菓の量産技術を磨き、おいしさと感動をお客様に提供する商品を生み出してきました。それは商品ブランドとして、また技術、ノウハウとして社内に蓄積され、強い事業基盤を築いてきました。

前中期経営計画では、こうした事業基盤をベースに国内米菓事業の拡大、海外事業への展開、食品事業の拡大と事業領域・地域の拡大を目指しました。国内米菓事業を中心としたビジネスモデルをKAMEDA1.0とすれば、事業領域・地域の拡大は、KAMEDA2.0と言えるものです。この間、従前の米国、中国、タイ、ベトナムに加え、カンボジアやインドへも事業展開するとともに、国内では、プラントベースフードや米粉パンを事業領域に加えていきました。この段階では、海外での有力パートナーとの連携やM&Aといった外部の力を取り込む戦略も推し進めましたが、製造業として、設備投資を重ねながら事業拡大するという基本的なビジネスモデルに変わりはありません。

さらに先を見通すと、固定資産である工場、設備投資を重ねながら、グローバルに事業領域を拡大していくことは、資金的にも、人的リソース的にも限界が見えてきます。新中期経営計画の第3段階、KAMEDA3.0においては、アセットライト※、固定資産から無形資産へ、がキーワードであり、パートナーシップのさらなる強化やライセンスビジネス

※資産（Asset）の保有を抑え、財務を軽く（Light）することを目指す経営のこと

といったところが視野に入ってきます。初期投資が小さく、利益率の高いモデルの実現に向け、鍵を握るのは、木の幹、つまり、無形資産である強いブランドや技術・ノウハウの創出、蓄積に全力を挙げていきます。

難易度の高いKAMEDA3.0ですが、すでに挑戦は始まっています。当社の植物性乳酸菌「K-1」は、消化器系と皮膚の両方の健康を改善することが科学的に証明されており、さまざまな食品、飲料、サプリメントに使用することが可能ですが、食品、飲料、医薬品市場における世界的リーダーとして知られているアイルランドのKerry社がこれに注目してくれました。同社は、数ある乳酸菌の中でも、当社の乳酸菌「K-1」が植物性の「お米由来」であること、加熱殺菌体でどんな食品にも使いやすい「利便性」があることに着目し、2022年11月、米国および欧州などへ栄養サプリメントやペットフードの用途で独占的に販売・流通させるライセンス契約を当グループと結びました。これを一つの事例としてビジネスモデルの進化に取り組み、「Rice Innovation Company」を実現していきたいと思います。

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

事業構想、独自価値創造型のエクセレントカンパニーに向けて

続いて、変化とイノベーション体系図を具体論に落としていく事業構想です。2023年度を起点として、国内米菓、Mary's Gone Crackers社（MGC社）の構造改革を急ぎ、収益基盤をしっかり整えたうえで、まず2026年度には、過去最高益を目指したいと考えています。2030年度に向けては、強固な基盤の上に、もう一段の事業拡大を図り、営業利益率10%、ROIC8.0%を目指します。

この数値目標は、従前から当社が目標としていた収益性に加え、投資回収を強く意識する観点からROICを新たに設定し、独自価値創造型のエクセレントカンパニーの仲間入りを目指すことを意図しています。

さて、2026年度までの期間は、成長ロードマップに示しているとおり、横軸の左側に振り、構造改革に注力すべき期間との認識です。当グループの国内米菓には強い商品ブランドがありますが、近年の厳しい価格競争により、てこ入れが必要と考えています。同時に、原材料、燃料価格の高騰も受けてきましたので、これらの打ち返しを含め、米菓ブランドの立て直しに取り組んでいきます。幸いにして、底堅い需要に恵まれていますので、商品ポートフォリオの見直しを図りつつ、事業拡大の基盤を固めていきたいと思います。

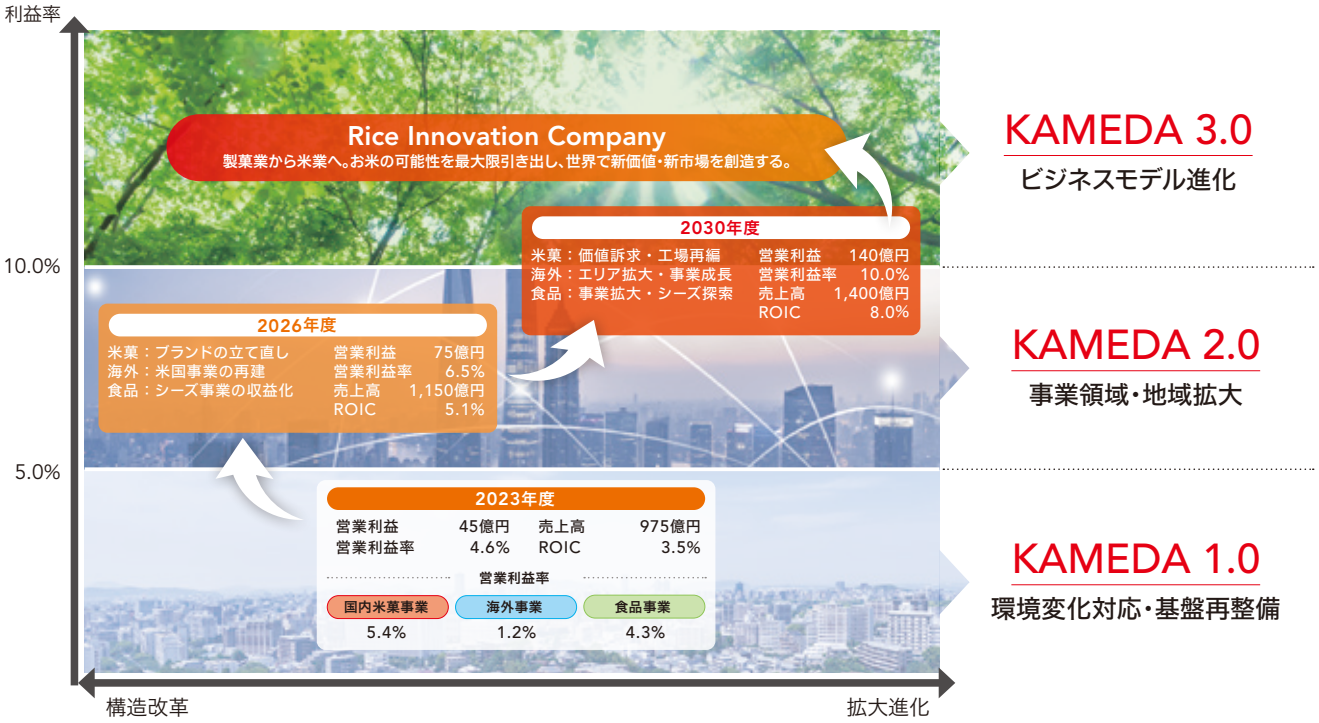
海外事業については、アジア地域の黒字化が定着しつつありますが、引き続き、MGC社の立て直しが重点課題になります。何としても、海外事業セグメントを黒字体質に転換し、グローバル化への基盤を確立したいと思います。

食品事業については、米粉パン、プラントベースフードをはじめ、複数の設備投資を決めています。これら新規投資の回収は、2030年にかけて加速していきますが、尾西食品株式会社のアルファ米、植物性乳酸菌を含め、食品事業はグローバル展開の可能性を秘めています。国内での工場投資のフェーズは早々に終えて、飛躍的な拡大につなげていきたいと考えています。

2030年、2050年とさらに先を見据えれば、アセットライトで、ブランド、技術、ノウハウを活かしたビジネスモデルへと進化することによって、売上成長よりも利益成長が勝るモデルを目指したいと思います。そのためには、さらにM&Aや協業の検討が必要となってくることから、2026年までにキャッシュ創出力を強化していきます。

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、2026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



ALL KAMEDAでの価値創造力の強化

続いて、価値創造に向けたグローバル体制、すなわち、人と組織の話に入っていきます。当社は、これまで事業規模の拡大を進めてきましたが、海外事業、食品事業と展開していく中で、これまでの国内米菓中心の縦割りの組織では、人材不足が顕在化し、十分な事業成長スピードが担保できませんでした。

今後は、国内米菓事業については、アセットライトを念頭に効率的な事業モデルを確立し、海外事業、食品事業との連携強化、さらには外部企業とのパートナーシップなども活用しながら、これら課題に対応していきます。そのためにも、「亀田製菓グループの一体感醸成」「組織の横ぐし」によって、持てる力を最大限に引き出していく考えです。グループ各社の位置づけをあらためて議論し、グループ各社がこれまで醸成してきた企業文化やアイデンティティを尊重しつつ、1つのファミリーとして連携がとれるように、人材交流や、コーポレートブランドの在り方も、グローバルかつグループを意識する形で再検討しています。

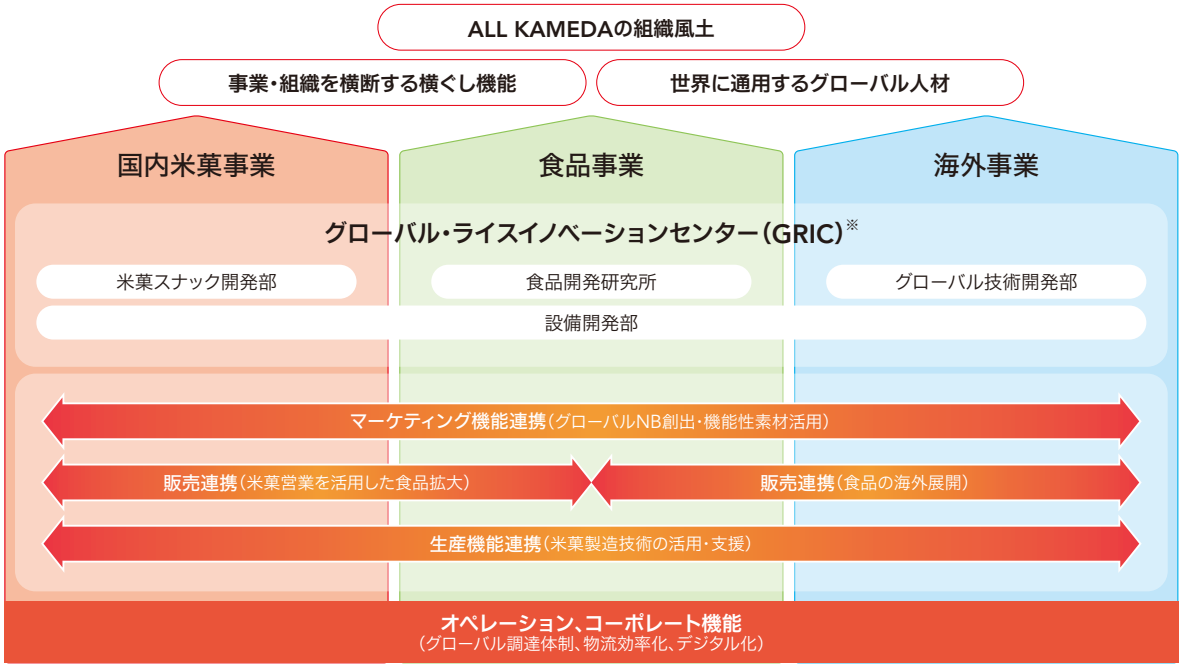
なお、ビジョンの実現に向けた組織づくりは、すでに始まっています。中長期視点で新たな価値創造を促進するべく、2023年7月に創設した「グローバル・ライスイノベーションセンター（GRIC）」は、まさにその取り組みです。この組織は、亀田製菓グループ全体で付加価値創出力を向上させていくことを目的とし、価値創造の基盤となるR&D機能に横ぐしを通し、互いに連携する取り組みを進めています。GRICには、「米菓スナック開発部」「食品開発研究所」「グローバル技術開発部」「設備開発部」の4部門を置き、商品開発・技術開発・研究開発・設備開発の各人材を集結しました。

こうして各部門の知見を融合することで、「米菓スナック開発部」では、国内菓子市場に向けた新たな価値創造につながる商品開発と技術研究を進め、「食品開発研究所」では、付加価値創造につながる機能性素材の基礎研究と技術研究、および食品事業の商品開発と技術研究を進めます。さらに「グローバル技術開発部」では、海外市場に向けた商品開発と技術開発、およびクロスボーダー取引の拡大を目指し、「設備開発部」については、主にこれら商品開発と技術開発などの成果を量産化につなげる設備開発を担っていきます。

こうしたGRICの取り組みに加え、部門間に横ぐしを通す取り組みとして、マーケティングおよび生産、販売機能に関する連携の強化、各コーポレート部門に海外担当者を設置するなど、亀田製菓らしい事業の横ぐし、組織連携を進めていきます。

グローバル体制の実現に向けたキーワードは「共創」です。新経営体制が中心となり、難易度の高い課題に対し、ALL KAMEDAの多様な人材が議論を重ね、課題対応力を強化し、新しい価値をともにつくり上げ、企業価値の向上を図っていきたいと思います。

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

亀田製菓らしい サステナビリティ経営の推進

当グループは「植物性素材」をベースに多彩な食感と味つけ技術を活用して、世界の人々においしく楽しい食を届ける「Rice Innovation Company」に生まれ変わります。あわせて、お客様の笑顔とともに健康と地球環境を考え、社会課題を解決する企業グループを目指しています。

「会社の永劫の存続をはかる」――これは創業当時から変わらぬ当社の経営理念です。まさに、サステナビリティそのものです。新中期経営計画では、創業当時から変わらないこれらの価値観をしっかりと引き継ぎつつ、時代の変化に合わせて変えるべきものとして、前段でご説明したとおり、「Purpose」「Vision」「Value」を定めました。これに伴い、お米、おいしさ、健康、感動を価値としてお届けする“Better For You”の企業として、持続可能な社会に貢献していくイメージでサステナビリティ基本方針も改定しました。

永劫の存続を図るうえでも、サステナビリティに対する取り組みは重要な経営課題として認識しており、事業機会の観点からも、サステナビリティへの対応強化を掲げ、持続的な成長と企業価値の向上に注力しています。具体的には、サステナビリティ基本方針にもとづく取り組みを進めています。サステナビリティ経営の推進に向けては、経営全体のマテリアリティ（重要課題）として、6つのカテゴリー、19項目の具体的課題を特定、それぞれにKPIを定めて推進しています（詳細はP.29-31）。これらの取り組みは、新中期経営計画の各事業目標とも連動しており、CEOである私自身の責任として進めていきます。

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）

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	30%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

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

※上記マテリアリティは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。

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%

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	

社会課題の解決に向けた取り組みとしては、お客様の健康に寄与する、アレルギー特定原材料等28品目不使用商品の拡大、減塩、乳酸菌やペプチドといった栄養素の付加などに加え、食に対する多様な価値観への配慮としても、ハラル・コーシャ対応などに取り組んでいます。

また、人的資本経営については、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を目指しています。当グループの強みである多様な人材、継承されてきた製造技術や各種ノウハウを、体系化された仕組みを通じて組織の競争力に転化させていきます。

今後は、特長あるグローバル企業として、世界80億人のお客様に商品をお届けする企業になるためにも、「従業員の心と体の健康経営」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）」「事業基盤を支える人材の育成」の3つを重要課題として掲げ、互いの多様性を尊重しながら、力を合わせてこれらに取り組みます。

なお、株主還元については、安定的かつ継続的な配当を実施していくことを基本に、成長投資とのバランスをとっていく考えです。一方で、今後、ビジネスモデルが変わり、キャッシュ創出力が高まることを考えると、株主・投資家との対話を通じた検討も必要があるものと考えています。

「Rice Innovation Company」の実現に向けた亀田製菓グループの挑戦が、これから始まります。グループ内に点在する価値を線で結び、ALL KAMEDAの組織体制の構築に、グループ一丸となって取り組みます。

幾度となく、リスクをとる局面があると思いますが、新たな挑戦を始める亀田製菓グループの取り組みに、どうぞご期待ください。