社長 COOメッセージ

中長期成長を実現する亀田製菓グループの総合力発揮に向けた基盤づくり

代表取締役社長 COO
髙木 政紀

新中期経営計画の策定にあたり

前中期経営計画「Changing gears 2023」では、国内米菓事業のさらなる拡大を図りつつ、海外および食品事業を飛躍的に成長させることを目指してきたわけですが、海外や食品事業の収益性向上には今少し時間を要する見通しです。その間の急激な環境変化が国内米菓事業の収益基盤に影響を及ぼし、その立て直しにも同時に取り組む必要があります。

COOに就任して以来、中長期的な企業価値向上の観点から2030年度のありたい姿を描き、各種の構造改革の実行を通じて、その実現に向けた下地は整いつつあるものと認識しています。一方で、主たる収益源は依然として国内米菓事業のままであり、これまでのトップラインの拡大に依存してきた流れに歯止めをかけ、ビジネスの質を高めていくことが、今求められていると感じています。ここ数年を総括すると、変化に対する対応力の部分で課題が残ったということです。

しかしながら、こうした課題に直面したことが、当グループとして大きな決断に至る一つのきっかけになりました。大量生産・大量販売に傾注した当社のビジネスモデルは、すでに限界に達し、あらためてブランド力の強化に舵を切りました。これからは、より独自価値を追求していくことがお客様の喜びや社会貢献につながり、ひいては当グループの持続的な成長につながるものと確信しています。まずは、収益基盤を迅速に立て直すためにも構造改革を断行し、成長確度をより高めていきます。

ビジネスモデルの進化に向けた新中期経営計画スタート

こうした私たちの強い決意が、2023年8月に打ち出した理念体系の再構築、2030年に向けた長期経営計画、新中期経営計画の策定につながっています。「Rice Innovation Company」の実現を目指して、規模（売上高）よりも質（利益率）の向上を優先し、「KAMEDA 3.0」へと自らのビジネスモデルを進化させながら、より強固な事業ポートフォリオに再構築します。

新たにスタートした中期経営計画（以下、新中計）は、そのための大きな変革期という位置づけです。当グループの総力を結集・統合し、独自価値創造型の経営に変えていきます。

新中計については、これまで長らく社内で議論を重ねてきました。その際にポイントとしたのが「社会の変化を捉えて、イノベーションを起こす」ということです。そのため、私たちはまず、人口動態の変化や食料需給の問題、さらには生活者の価値観の変化といった、今起きている変化、あるいは今後起こりうる変化について深く分析し、その中で当グループが国内外でどのように価値を提供しながら成長を遂げていくべきかといった議論を深め、まずは進むべき方向性、目指すべき姿を定めました。次に詰めていったのが、その実現に向けた戦略です。これまでの取り組みを通じて当グループが培ってきた価値創造力を駆使しながら、バリューチェーンにおける各工程の特長、強みや課題を把握したうえで、持続可能な社会の実現に貢献できるサステナブルな成長戦略を通じて「お米に関する技術革新」を進めていこうという結論に達しました。そのためには、私たちがこれ

前中期経営計画の各事業戦略目標に対する成果と課題サマリー

	成 果	課 題
国内米菓事業	●『亀田の柿の種』『ハッピーターン』を中心に規模拡大 ●中長期を見据えた商品ポートフォリオの整備 ●次世代ユーザーを捉えた『無限エビ』のヒット	●外部環境変化（原材料・エネルギーコスト増）への対応遅れ ●価格訴求により収益性低下 ●生産能力不足、設備投資の増大と製造原価率上昇
海外事業	●成長投資の実行と海外事業拡大・シーズの獲得 ① LKD※1（カンボジア）の生産量拡大 ② SKD※2（タイ）の設立 ③ THK※3（ベトナム）の連結化	●米国MGC※5の環境変化への対応遅れ 、収益悪化 ●OEMや日本への輸出に頼ったビジネスモデル ●グローバル戦略商品、NB商品の不足
食品事業	●成長投資の実行と食品事業拡大・シーズの獲得 ① マイセン（PBF※4事業）、タイナイ（米粉パン）の買収 ●尾西食品の収益の飛躍的成長	●シーズ事業の安定収益化 ●機能性素材の得意先開拓、販路拡大 ●国内の人口減少、海外需要への対応

事業規模拡大のため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ための事業戦略立て直し・リソースの確保が追いついていない**のが現状。

※1 LYLY KAMEDA　※2 Singha Kameda　※3 THIEN HA KAMEDA　※4 Plant Based Food　※5 Mary's Gone Crackers

まで培ってきた技術やノウハウ、つまり、本当の意味での当グループの強みを突き詰める必要があり、それを駆使して、新しい価値・新しい市場を創出していこうと考えています。

❶ KAMEDA 1.0（国内米菓中心）

創業以来培ってきた米菓中心のビジネスモデルを指します。工場などの固定資産に投資して、売上と利益を拡大していく、一般的な製造業モデルです。

1946年の創業以来、自ら培ってきた「研究・開発力」「ものづくり力」「販売ネットワーク」を活かして、「国内米菓事業」「海外事業」「食品事業」の3つの事業を展開する、基本的なポートフォリオを構築しました。ただし、こうした従来型の自前主義を前提としたビジネスモデルに陰りが見え始めたことは事実です。コロナ禍や原材料・エネルギー価格の高騰などの環境変化によって、当グループの収益力は低下しています。こうした事実に正面から向き合い、足もとの経営課題への対応と、将来に向けた経営基盤の整備を両輪で進めています。

❷ KAMEDA 2.0（事業領域・地域拡大）

ビジョンの実現に向けて大きく舵を切ります。ALL KAMEDAによるグループシナジーの強化はもとより、国内米菓事業のみならず、海外事業や食品事業への投資を通じて、事業領域と展開地域を拡大していきます。現在はこの途上にあります。具体的には、基盤事業である国内米菓事業では、米菓の独自価値を追求し、利益重視の事業経営を徹底します。海外事業では、安定的な黒字化にめどをつけ、グローバルに展開する各拠点の成長を加速させることで、販売地域の拡大を目指します。食品事業では、シーズ事業の収益化を進展させ、米加工食品市場の拡大に取り組みます。

❸ KAMEDA 3.0（ビジネスモデルの進化）

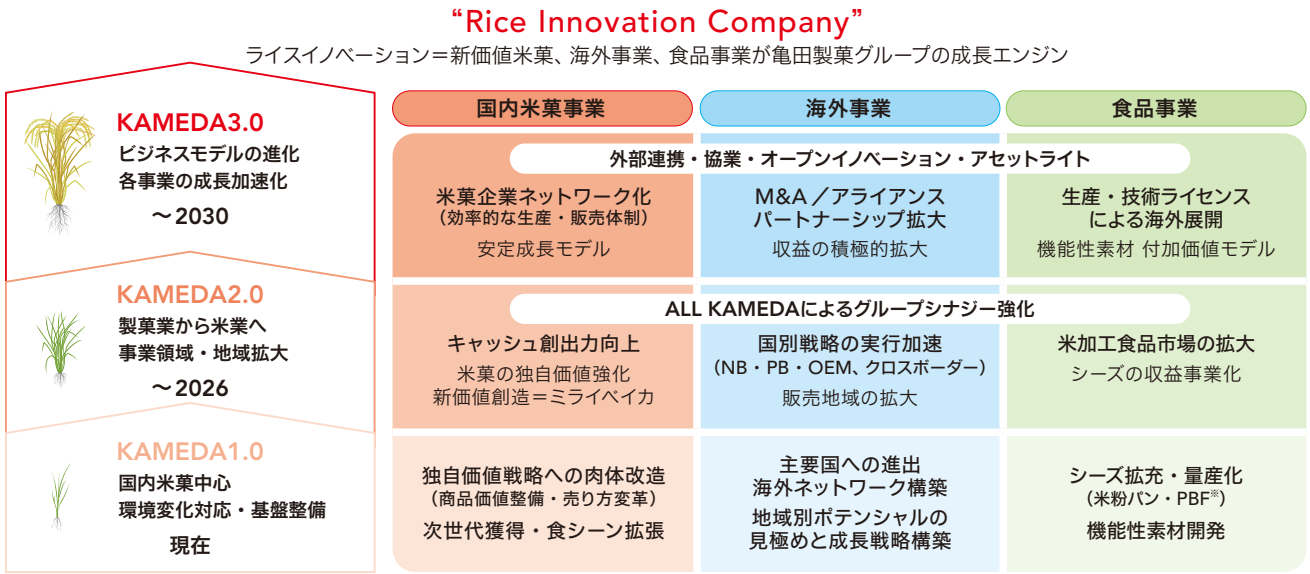
さらにその先の、2030年度から2050年度まで見据えた時間軸では、当グループの持つお米やその加工に関する高度な技術・ノウハウを駆使して、すべてを自力で工場投資、販売するのではなく、パートナーシップを活かして、ライセンスや部分出資により収益を拡大し、投資を回収していくアセットライトなモデルへと変えていきたいと考えています。

このステージでのキーワードは、「外部連携」「協業」「オープンイノベーション」「アセットライト」です。

国内米菓事業では、OEM※も含めた外部連携により、高効率かつ高収益な生産・販売体制を構築し、米菓企業のネットワーク化により価格競争から価値創造へと変革し、国内米菓市場のさらなる拡大を目指していきます。海外事業では、これまでに構築した海外ネットワークを基盤にOEM、クロスボーダー取引を拡大することはもとより、収益性の観点からナショナルブランドのグローバル展開を目指し、アライアンスを含めた成長戦略を加速させます。そして、食品事業では、米粉パンやプラントベースフード、植物性乳酸菌といったシーズ事業の収益化を実現し、ライセンスビジネスのモデルを構築することで、海外展開にも積極的に挑戦していきます。

事業、企業の壁を越え、内外が有機的に結びついたバリューチェーンによって、アセットライトなビジネスモデルへと進化を遂げていくことを目指しています。

亀田製菓グループ「進化と勝ち筋」中長期の事業構想



※Plant Based Food

ここからは、新中計の全体像についてお話しします。計画の大きな柱は、「基盤事業におけるキャッシュ創出力」の強化と、「ライスイノベーションによる成長エンジン」の加速です。

お客様価値向上の観点から、基盤事業である国内米菓事業は商品・生産・販売の連動により「キャッシュ創出力」をより向上させるとともに、海外事業は北米のMary's Gone Crackers社（MGC社）の立て直し、パートナー戦略によるアジア地域の拡大、食品事業はシーズ事業の育成・拡大を通じて、当グループの独自性を磨き、「強さ」に転化することで、グローバルな競争にも打ち勝つ「Rice Innovation Company」を目指していきます。

2030年度の営業利益率とROEはともに10%、ROICも8%を超える目標値とする中で、その中間地点にあたる2026年度では、「過去最高」の業績を目指しています。収益力の強化と価値創造にこだわることで、短期間に営業利益率を6.5%、ROEは7.3%まで回復し、ROICも5.1%まで高まると見込んでいます。2026年度までに構造改革を完遂し、2027年度からは、その成果を次の成長領域に振り向けることで持続的な成長を実現する構えです。

現在、私を含む取締役、執行役員で国内外の拠点をめぐり、新中計についての説明と従業員との対話を進めています。亀田製菓グループの従業員一人ひとりが自分事として新中計に取り組んでいくためには、やはり一方的なコミュニケーションだけでは不十分であり、経営陣と従業員が相互に理解し合うことが極めて重要です。これらの浸透施策を通じて、グループ全従業員のベクトルを合わせ、スタートダッシュをかけたいと思っています。

※OEM（Original Equipment Manufacture）：他社ブランドの製品を製造すること

中期経営計画骨子

"Rice Innovation Company"

激変する環境下で持続的な成長を果たすために、"Rice Innovation Company"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

亀田製菓グループの独自価値向上

基盤事業 キャッシュ創出 ／ **お客様価値創造** ／ **ライスイノベーション 成長エンジン**

米菓事業の独自価値訴求 ⟷ シナジー効果 ⟷ 事業ポートフォリオ 再構築

カスタマーイン		アセット最大活用		コアコンピタンス創造		米菓製法・技術の展開
米菓競争力強化	生産能力向上	効率的販売体制	MGC※再建	パートナー戦略	シーズ事業育成
• 既存ブランド再整備 • 新価値創造（ミライベイカ） • 値上げ対応	• ラインポートフォリオ • 外部生産連携拡大 • 工場再編（新工場検討推進）	• 販売促進費抑制 • 購買顧客層拡大 • 値上げ対応（販売価格是正）	• 生産、SCM再構築 • 値上げ対応 • 経営管理の強化	• クロスボーダー拡大 • 乳酸菌海外展開（Kerry社協業推進） • 内販販売強化	• プラントベースフード拡大 • 米粉パン拡大 • 新規シーズ探索

人材活力向上（エンゲージメント向上、働き方改革、人材育成・確保）

グローバル経営基盤構築（DE&I取り組み、グローバル組織体制、ガバナンス強化など）

マテリアリティへの対応（非財務目標）

※ Mary's Gone Crackers

経営指標　重要KGI／KPI

		単位	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 予想	2026年度 目標	2030年度 目標	CAGR 2023-2026年度	CAGR 2027-2030年度
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**		

※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

国内米菓事業、海外事業、食品事業の三本柱で事業拡大

続いて、2026年度までに進めていくセグメント別の事業戦略についての詳細です。

国内米菓事業

国内米菓事業の改革に向けたキーワードは、Upgrade（価値深化）とUpdate（進化）です。

国内米菓事業については、これまでの価格競争中心の市場環境を変えるためにも、価値提供を通じて商品の独自性を高めることが何よりも重要です。そのためには、既存ブランドの商品価値を深掘りし、ブランド価値を高めるUpgradeと、ミライベイカに代表される米菓の新価値創造を通じたUpdate、この両輪で取り組みます。具体的には、重点4ブランドに経営資源を集中し、販売構成比を高めることでさらなる収益性の向上に取り組みます。また、商品の価値創造を前提に、価格改定や規格変更も適宜対応していきます。それらを伝えるコミュニケーションとの連動により既存ブランドをUpgradeしながら、未来を見据えた商品を投入していくことで、販売チャネル拡大や若年層獲得につなげてUpdateしていきます。その実現には、独自価値を磨くことはもちろん、それがお客様にとって価値あるものとして商品が持つストーリーが必要です。今後はそうしたストーリーにも磨きをかけ、これまでの嗜好品から、主食としての利用など、お客様に対する新しい価値の提案についても考えています。このように、「新しい価値」の提案を強く意識し、商品パッケージやプロモーションについても見直しています。お客様には「亀田製菓、少し変わってきたね！」と言われるように、生活スタイルの変化に対して工夫を凝らしています。このようにして、お客様の多様なニーズにお応えすることで、商品の価値を高めていきたいと考えています。お米を中心としたコアコンピタンスを強みに、独自価値を磨き上げる商品戦略を起点に、生産戦略と販売戦略に横ぐ

事業セグメント別　戦略サマリー　コアコンピタンスを活かした事業ポートフォリオ構築

2023-2026年度 → 2027-2030年度

国内米菓事業　Upgrade（価値深化）と Update（進化）

商品戦略	顧客視点に立脚したブランド・商品の独自価値の訴求	- 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 - 新価値創造「ミライベイカ」による新領域拡張
販売戦略	米菓購買顧客の拡大と亀田製菓ブランドの価値向上	- チャネルの拡大や若年層獲得に向けた施策強化 - 価格改定・規格変更に合わせた販売価格の見直し
生産戦略	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	- 外部連携による生産ネットワーク化 - 新製法の活用、IoT導入による現場の見える化

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

- 北米戦略：MGC※2立て直しによる黒字化
- 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）
- グローバル戦略商品によるブランド展開と米菓製法・技術を活用したOEMのハイブリッド経営
- M&A、アライアンスなどによる規模拡大

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

- 長期保存食品：個人消費需要開拓による安定成長
- 米粉パン・PBF※3：生産体制確立、アプリケーション拡充
- 機能性素材：新規得意先開拓、新機能性素材上市
- 海外展開モデルの確立
- グループシナジーの創出、パートナーシップの増強
- コアコンピタンスにもとづく新商品開発、販売体制強化

※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』シリーズ　※2 Mary's Gone Crackers　※3 Plant Based Food

国内米菓事業　具体的な取り組み

～価格から価格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

- 重点4ブランドの構成比を段階的に引き上げ
- 2023年度も2022年度比で着実に増加

② 価格改定および規格変更に合わせた価値訴求

- 『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4ブランドの生産能力増強

しを通すことで、収益力の向上と新たなお客様の獲得につなげていきます。

さらに、これまでの米菓業界は総じて自前主義かつ価格競争が中心となっていましたが、当社は、米菓の価値向上のためにも廉価販売を是正していきます。また、業界をリードする形で生産分野を中心に外部連携を推進することで、アセットライトで効率的な供給体制も構築していきます。

海外事業

海外事業では、まずは北米のMGC社の安定化を最優先に取り組みます。アジアは、OEMモデルの取引をさらに拡大させることで、グローバルに広がる米菓ニーズを捕捉し、成長基盤を早期に構築したい考えです。海外市場における当グループの成長ポテンシャルは十分にあると考えており、ライスクラッカーの健康価値を世界中の人々にもっと知っていただき、1人でも多くの方々に手にとっていただくことが極めて重要だと考えています。

懸案となっているMGC社については、主力の商品がオーガニック商品であるがゆえに、原材料の値上がりの影響を大きく受けて生産が安定しない状況が続いていました。加えて、人材確保の面でも苦慮しており、安定的な人材確保は大きな課題です。あらためて、MGC社のビジネスを成長軌道に乗せるためのあらゆる選択肢について検討を進めています。私自身は、MGC社には大きなポテンシャルがあると考えています。米菓製造の観点から、同社は、商品が数時間で出来上がる、非常にシンプルな生産ラインを有しています。将来の新しい米菓製造ラインの構想としても大きな可能性を感じるラインです。その意味でも、いち早く黒字化を実現させ、さらなる成長を遂げたいと強く思っています。

そのためにも、グローバルで勝ち抜くための技術人材や海外幹部人材の育成強化に着手するなど海外事業推進体制を整備し、お米を中心にグローバル展開する唯一無二の企業として、拠点強化とクロスボーダー取引を推進していきます。

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

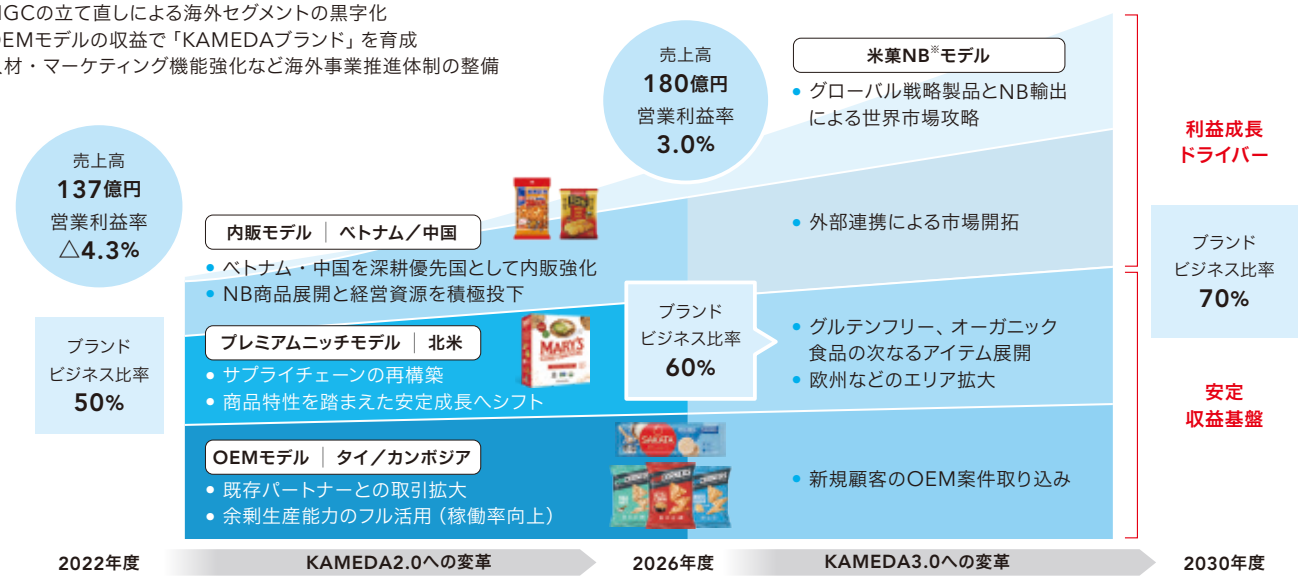
- 製法にこだわったクラフトマンシップシリーズなど、高付加価値米菓投入
- 自社独自の機能性素材を活かした健康価値商品の開発

※「RiceEX」は商標登録出願中

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の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
- 人材・マーケティング機能強化など海外事業推進体制の整備



※National Brand

食品事業

食品事業については、これまで、お米や加工技術の周辺領域で、成長ポテンシャルを有する事業や商品に対して積極投資を行ってきました。一方で、当グループが有する事業は、世界的な人口増加・パンデミック・気候変動などのリスクの視点と、健康・環境意識の高まりなど機会の視点の両面から世界で飛躍、成長を遂げる可能性を秘めています。

長期保存食は、保存食としての機能に加えておいしさの追求や、商品の持つ社会性、提供価値の観点からさらなる成長が見込まれるため、新工場の建設や設備増強を進めています。さらには、レトルトや介護食など新たなニーズにも対応しています。米粉パンとプラントベースフードについては、新しい工場が順次稼働を開始していますが、新工場の稼働による投資資金の回収を急ぎます。

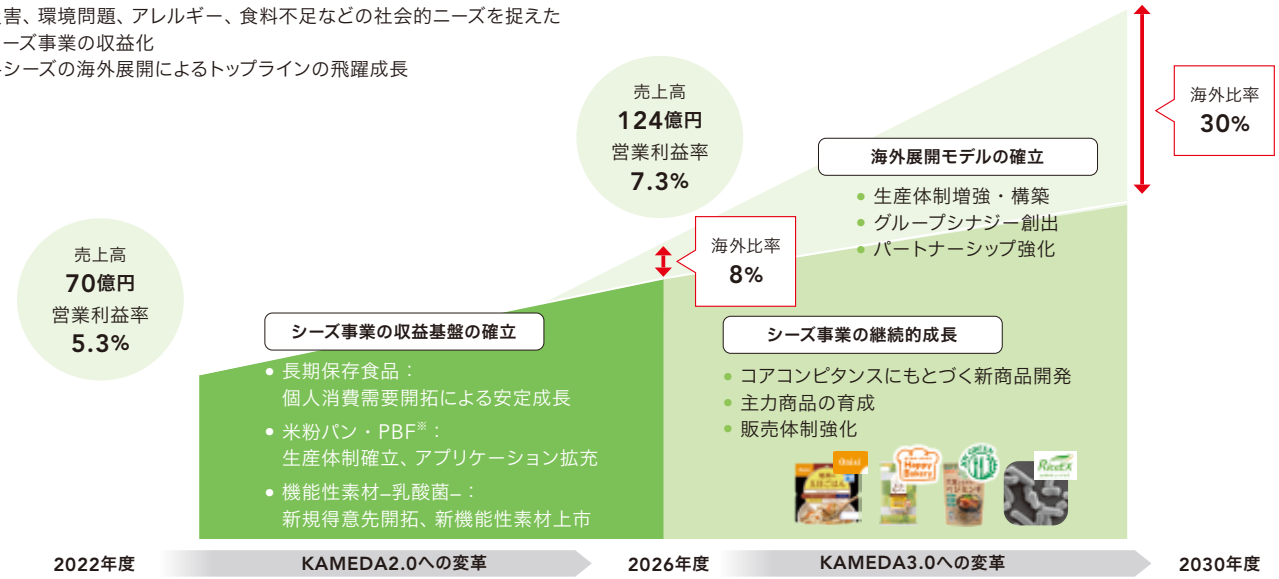
植物性乳酸菌の海外展開や、米ペプチド、米タンパク質などの新たなシーズ開発は、多くの可能性を秘めています。国内外で高い付加価値につながることから、研究開発にも一定程度の資金を投じ、強みを磨いていきます。

あらためて、技術・研究開発を起点とした事業とグループの連携から、事業拡大に取り組んでいきます。

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



※Plant Based Food

持続的成長に向けた経営基盤の強化

これまでご説明してきた成長戦略を確実に進めていくには、経営基盤の強化が必要不可欠です。最も重要なポイントは、多様な人材や、これまで培ってきた技術・ノウハウといった当グループの強みを組織の競争力に変えていくための取り組みにほかなりません。具体的には、国内の技術者を海外グループ会社に派遣することや、その逆の取り組みとして、海外グループ会社の人材を国内の工場に招き入れるなど、相互の技術やノウハウの共有、融合を図る取り組みが進み始めています。

人材については、一部の優秀な人を見出して活用していくという考え方ではなく、すべての従業員が、会社に貢献したい、当グループで働くことで幸せだと思ってもらえるようになることが大切だと思っています。そのために、職場環境の整備には最大限の力を注ぎます。

また、デジタル技術の導入や活用も重要なポイントの一つです。特に、製造工程については、DXの活用を通じてさらなる効率化を進めていくほか、サプライチェーンマネジメントについても、合理化・効率化を進めたい考えです。具体的には、需要予測にAIを活用することで、受発注業務の効率化につなげる目論見です。米菓の製造工程は、複雑でデジタル化が難しい部分はありますが、引き続きチャレンジしていきます。

成長を支える経営基盤強化

人材戦略

「イノベーション」×「亀田らしさ」を実現する多様な人材の採用・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、従業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など科学的手法にもとづく需要予測と受発注業務の効率化
- デジタル化推進による物流効率化
- 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

亀田製菓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、海外、食品の各事業で亀田製菓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

変革のスタートラインに立ち、今思うこと

COO就任以来、経営環境の激変を受けて、これまで当グループが進めてきた、国内米菓の大量生産・大量販売のビジネスモデルでは限界に達していることをあらためて痛感しました。

2022年に起きた同業他社の工場火災による操業停止の際には、米菓業界そのものが危機に瀕しました。これに対しては、業界のリーディングカンパニーとして、お客様にご迷惑をおかけすることのないよう、グループ一丸となり供給優先で取り組んできましたが、本来は、こうした事業環境であっても、しっかりと新商品を発売し続けること、米菓の持つ健康価値を広く提案することなど、収益性の向上を図るべきであったと思っています。

こうした反省のもとに、当グループは未来に向けて大きくビジネスモデルを変えていく決断をしました。業界の危機を乗り越えた今こそ、新たなスタートを切る絶好のタイミングであると考えています。業界の危機を再び起こさないためにも、業界全体のマインドセットを変えていく必要性を感じています。

「Rice Innovation Company」の実現を目指してビジネスモデルを変え、独自価値に磨きをかけることで、持続的な成長へとつなげてまいります。そのために、まずはグループとしての総合力を高めることに邁進します。

亀田製菓グループの新たな挑戦と今後の進化に、期待を寄せていただければ幸いです。

CFOメッセージ

これまでの振り返りと新中期経営計画に向けた課題

これまでの期間を振り返ることで、新中期経営計画（以下、新中計）の実現に向けた課題についてご説明したいと思います。

前中期経営計画（以下、前中計）では、企業価値向上に向けた、国内米菓事業のさらなる拡大を通じてキャッシュ・フローを創出し、海外事業と食品事業への成長投資によって強靭な3本柱を確立することを目指したわけですが、結果的には利益面で大きな未達となり、道半ばの状況です。

コロナ禍や地政学的リスクの高まり、金融情勢の不安定化などの外的要因に加え、米菓業界特有の事象として業界全体の供給力が不足するなど、政治、経済、業界で、さまざまな課題が顕在化し、その都度、難しい舵取りを迫られました。

このような環境下においても、当社は中長期目線で成長投資を重ねてきました。海外では、タイのSingha Kameda社の設立、ベトナムのTHIEN HA KAMEDA社の連結子会社化により当該国の事業基盤を強化したほか、国内では、株式会社マイセンファインフード（PBF※）、株式会社タイナイ（米粉パン）の買収によって新たな成長事業の種をグループ内に取り込みました。さらには、アイルランドのKerry社との戦略的事業提携や、株式会社マスヤとの資本業務提携など、新たな企業間連携にも取り組んでいます。

また、国内米菓事業では、『無限エビ』のヒットによって、より多くのお客様に亀田製菓グループの商品を手に取っていただくことができたと実感しています。これらの取り組みによって、連結売上高や海外売上高比率は1年前倒しで前中計目標を達成することができました。

一方、利益面では2021年度以降に顕在化した原材料、燃料価格の高騰などの影響を受け、当初の計画に対して乖離が生じています。とりわけ、2022年度は、国内米菓事業を中心に計画比・前年度比ともに減益になったほか、米国のMary's Gone Crackers社（MGC社）の減損もあって、最終利益でも大幅な未達となりました。

これらの課題については、米菓事業全体で価格から価値へと商品戦略をシフトし、価格改定や規格変更、さらには、MGC社の立て直しに向けたサポートチームの派遣など、すでに打ち手を講じており、2023年度は改善の兆しが見えつつあります。

※Plant Based Food

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、立て直しを最重要課題として捉えています。冒頭で述べたとおり、積極投資によって規模の面では一定の成果が表れつつある一方で、利益面では想定以上に時間を要している現状です。投資回収の遅れにより、固定資産に対する借入金が積み上がり、資金効率が低下していることが課題です。

また、事業領域や展開国が拡大するにつれて、それをマネジメントする人材や技術者が不足している状況です。新中計では、これらの課題を解決することで、持続的な成長を実現していきます。

今後、グローバル展開を加速する当グループにとっては、地政学的リスクの高まりや海外の事業拡大による原材料の調達、国をまたいだ商品の供給など、サプライチェーンマネジメントについても強化すべく目配りしていきます。

安定した財務基盤の構築によって イノベーションを後押しする

新中計では、これらの経営課題を踏まえ、中期から長期の視点でリスクと機会の両面から議論してきました。

世界的な食料安全保障の問題、気候変動対応、さらには先進国を中心としたウェルネス需要、エシカル消費の高まりなど、リスクと機会の両面から、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。

このような環境下にあっても、亀田製菓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あらためて経営陣で確認しました。

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、株主還元と通常投資を営業キャッシュ・フローの範囲内としつつ、M&Aなどの戦略的投資については、2026年度までは必要に応じて外部から調達する考えです。

当社は、安定的な配当原資の確保はもとより、持続的成長に向けた再投資サイクルの円滑化を図るため、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を主要なKPIとして管理しています。

直近は、コストインフレなどにより傷んだ収益基盤を早期に立て直し、その基盤の上にもう一段の事業成長を積み上げ、2030年度には営業利益率10.0%、ROIC8.0%を達成することで資本コストを上回るリターンを確保していきます。

さらに、これまでの先行投資の回収を急ぐとともに、今まで以上に成長確度の高い事業・案件に絞り集中投資すること

財務計画

		単位	2021年度	2022年度実績	2023年度予想	2026年度目標	2030年度目標
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**

で、回収可能性と資本効率性を高めていきます。成長に向けては、財務規律の徹底を前提に一定程度の財務レバレッジも効かせながら、財務面から事業成長を後押ししていきます。今後、金融正常化に伴う金利上昇局面においては、調達手段の多様化も視野に財務の健全性をコントロールする考えです。

新中計では、2026年度には過去最高益を達成し、以降の成長余力を備えた状態を目指しています。

成長投資による減価償却費の増加や人的資本および研究開発の強化などの無形投資を織り込みつつ、事業においては価格から価値へと商品戦略をシフトすることで、増収効果、値上効果、生産性改善、海外子会社の正常化、食品事業の拡大による収益貢献などによって、2026年度は営業利益75億円の達成を目指しています。

2022年度から商品を順次生みかえる取り組みをはじめ、価格から価値へと商品戦略をシフトするとともに、2023年度においては追加値上げなどの策も講じ、中期視点での収益基盤の底上げに着手しています。引き続き、原材料価格やエネルギーコストは不透明な状況にありますが、商品価値向上を前提に、今後も価格改定や規格変更について柔軟に対応していきます。

バランスシートや資本効率を意識した経営へ

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考えると、自前主義にこだわり社内に閉じ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への転換を目指していきます。

目指す姿の実現に向けて今後も投資を続けていきますが、前中計の反省も踏まえ、今まで以上に投資の成果にこだわり、その内容を精査していきます。グループ全体で投資効率を高める目的からハードルレート8%を目安に投資基準を厳格化し、案件ごとに判断する形に改めました。

当面は、事業構成も踏まえ、全社一律でのROIC管理にはなりますが、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ていくつもりです。基本的には、事業成長と価値創造による営業利益率の向上を中心としながらも、既存設備の最大活用やPSI管理※の徹底による資本の有効活用などにも取り組みます。

また、制度面の強化はもとより、ルールを運用する主管部門による事前の検証、振り返りによる回収状況の見える化、関係者への教育など、多面的な対応を進めていきます。

これら投資基準のクリアは当たり前のこととし、いかに投資効果を最大化するか、その観点から基準にとらわれることなく案件に応じた高い利回りを追求していきます。

人材については、「亀田らしさ」×「イノベーション」をキーワードに、多様な人材、そして創業以来継承してきた製造技術や各種ノウハウを形式知化し、組織の競争力に変えるための体系化した仕組みづくりを進めます。

※ Production（生産）、Sales（販売計画）、Inventory（在庫）の頭文字をとった造語。生産・販売・在庫計画を同時に進め、在庫の適正化を図る管理手法

長期利益の最大化に向けたキャッシュアロケーション

中長期のキャッシュアロケーションについては、「KAMEDA 2.0」（2023年度～2026年度）の4年間と、「KAMEDA3.0」（2027年度～2030年度）の実現に向けた4年間の2段構えで考えています。

2026年度までは、国内米菓事業の重点ブランド投資や食品事業の生産能力増強投資などを予定しており、4年間で創出する営業キャッシュ・フロー430億円は、株主還元と各種投資案件が積み上がり均衡した状態にあります。この期間においては、先行投資の成果を摘み取ることを最優先としつつ、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外部から資金調達していきます。

また、グローバル展開を加速させるうえでも、グループ全体での技術の伝承、ノウハウの蓄積、コアコンピタンスの磨き上げが必要不可欠です。これらについては、運転資本の効率化、保有資産の圧縮などにより資金を捻出し、R&D投資や人材投資など実利のある形で配分していきます。

2027年度以降は、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なども可能となる前提です。

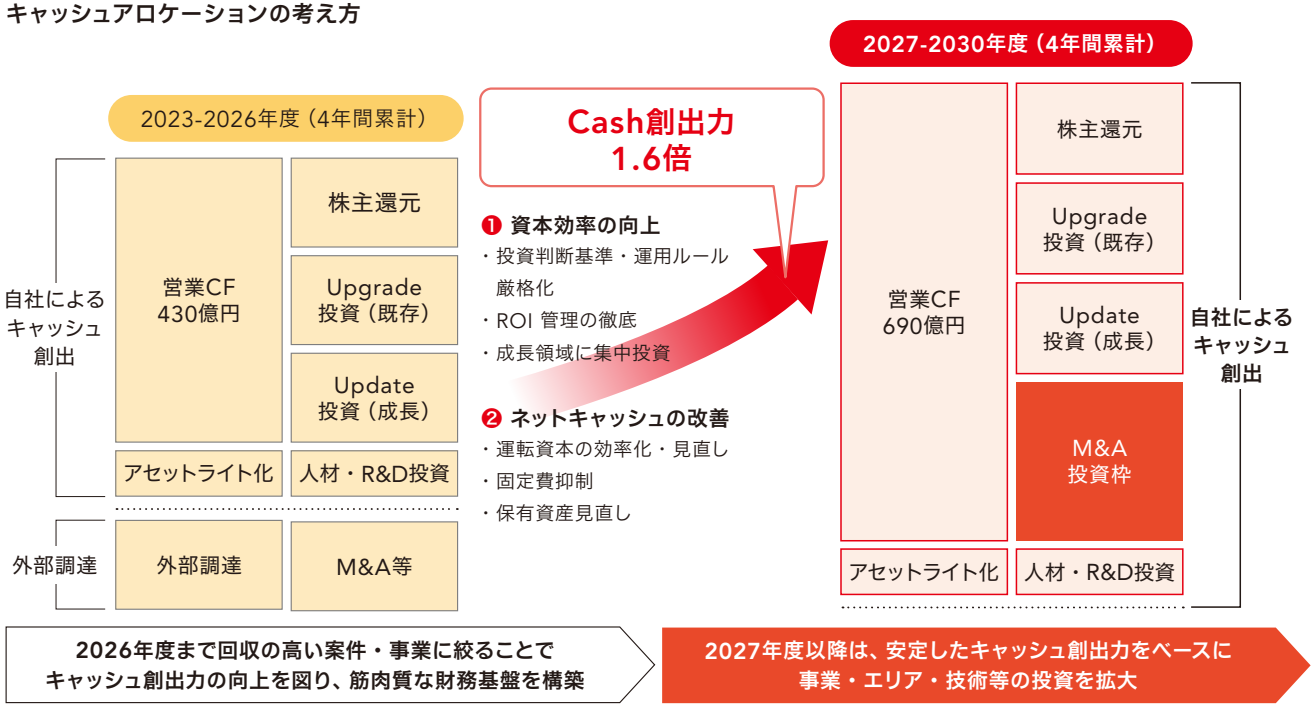
株主還元については、利益成長を前提に安定的かつ継続的な配当を基本とし、配当性向30%を目安に考えています。

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、株主還元の一層の拡充を図っていきます。

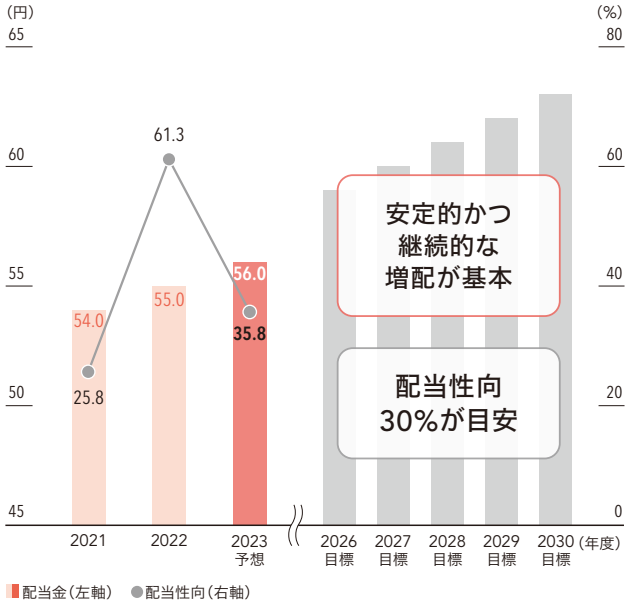
株主および投資家の皆様へ

亀田製菓グループは価格から価値へとビジネスモデルを変革し、新ビジョン「Rice Innovation Company」の実現を通じて、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きます。グローバルでも稀有な企業グループに生まれ変わり、企業価値を向上させることで皆様の期待に応えてまいります。

キャッシュアロケーションの考え方



株主還元実績と計画



社外取締役対談

理念体系の再構築で、新たな亀田製菓が始まる

社外取締役
マッケンジー クラグストン

人材育成とイノベーションで世界におせんべい文化の浸透を

社外取締役
三宅 峰三郎

新たな中長期成長戦略は方向性が明確であり、亀田製菓が大きく変貌するチャンス。

クラグストン　2030年をゴールとする中長期成長戦略は、野心的で大きな方向性を示すことができたと思います。対して、新中期経営計画は4年間というスパンであることから、現実的な目標が設定されています。2026年までに考え方や企業文化を変えることも重要な目標の一つであり、チーム力やリーダーシップ力を上げ、チャレンジを続けていくことによって、亀田製菓が新しい時代に入ったという印象を世の中にも与えられるのではないでしょうか。

三宅　今回策定した新中期経営計画で評価すべきポイントは、イノベーションに向けて理念体系を整理した点と、当グループのビジョンを「Rice Innovation Company」という明確な言葉で示すことができたことです。今後は、明示した構想を実現していく段階ですが、従業員が当事者意識を持つことが非常に大切であり、経営陣には従業員の意見を吸い上げ、それを施策の詳細に組み込んでほしいと考えます。今、従業員と経営陣が対話する機会も増え、亀田製菓グループが大きく変わるチャンスだと捉えています。

クラグストン　三宅さんが言われたように「Rice Innovation」という言葉は、成長戦略のうえでとても重要だと感じています。亀田製菓は、あられやおせんべいをつくる伝統的な会社です。しかし、成長に向けて、国内市場では若いお客様に新商品を届けていく必要があり、海外においてもよりフレキシブルな組織に変革しなければなりません。お米にはさまざまなバリューがあるので、新規市場の開拓や新商品を生み出せるよう、若い従業員が活躍し、イノベーションを次々と起こせる企業風土へと進化させていく必要があります。その道程で、私たち社外取締役も大いに貢献できると思います。

三宅　かつては、数値計画に対する足もとの議論に終始し、中期的な目標がおざなりになる面があったと認識しています。数値結果はもちろん大切な要素ですが、やはり成長にはプロセスが重要であると私は考えます。その意味でも、従業員の参画意識が非常に大切で、普段の仕事と中期経営計画が結びついて初めて効果が発揮されます。そこで意識すべきは、若い従業員たちの提案や意見を前例をもとに判断しないことです。経営陣は、時代も世代も変わったことを自覚し、すべてのプロセスを含めて成功に導いてほしいですね。

新経営体制で次のステップへ。カギは独自の強みをどう進化・浸透させるか。

三宅　2022年の新経営体制への移行によって、売上から利益重視の方針へと変わり、価格競争から価値競争へと視点が向

かったと、経営陣の言葉の端々から感じています。ただ、営業担当の一人ひとりにどれだけ浸透したかといえば、まだもう少し時間がかかると思います。実際に販売の現場では売上やシェア争いもありますので、スーパーマーケットや小売店に対して、亀田製菓独自のバリューをどう説得していくかが今後の課題だと認識しています。一方で、COOが現場の声を大切にしようという姿勢であることを執行役員の方々から聞くにつけ、良い方向に向かっていることを強く感じます。クラグストンさんは、新経営体制について、以前とどこが大きく変わったと感じていますか。

クラグストン　前経営体制下でグローバル化の基礎は構築されてきましたが、新たな中長期成長戦略でも、海外戦略が重要かつ優先的な課題として位置づけられたことが印象的でした。これまでの経営は、米国やタイ、カンボジア、ベトナム、インドなど、新しい事業の柱を築くために、果敢に海外に挑戦しました。現在は次の段階に来たと思います。つまり、概念的な海外戦略ではなく、もっと具体的なステップを議論することが重要ということです。海外事業といっても、北米と東南アジアは別ものです。国別戦略の実行加速は、非常に大きなチャレンジであり、同時に好機だと感じています。

三宅　私も同意見です。次のステップが重要で、北米市場では取捨選択も含めて全体の戦略を見直す時期だと考えています。また、東南アジア市場では歴史も長く、今後は商品力を背景とした亀田製菓ブランドの定着化が大切だと思います。そのためには、現地での生産と販売に注力していく必要があり、海外人材の育成と価値観の共有も喫緊の課題ではないでしょうか。価値観については、当該国の文化や宗教観などに配慮しながら、亀田製菓のコアの価値観と国ごとの価値観のバランスをとっていくことも大切です。新中期経営計画でグローバル人材育成の加速を打ち出したことで、多様で優秀な人材の確保にもチャンスが広がったと感じています。

クラグストン　新経営体制の所感を述べましたが、亀田製菓が元来持っている強みについても触れる必要があります。おせんべいは、日本で誰もが子どもの頃から食べてきた代表的な食品の一つです。おせんべいという伝統的な食文化は、今後も変わることなく継承されていくはずです。海外展開においては、おせんべいの食文化を和食の一部として訴求することで、海外の人たちの関心も高まるはずです。また、お米が持つパワーは偉大です。今後、お米を起点にどう新しい商品やサービスを創出していくのか。もともと、お米の研究もしていたCEOによる新体制に期待が膨らみます。

三宅　再構築した理念体系が強みを端的に表していると思います。それに加え、社是である「製菓展道立己（せいかてんどうりっき）[※1]」が従業員に浸透していることも特筆すべき点ではないでしょうか。海外の従業員にもこの社是を理解・共有してもらうために、言葉どおりではなく、国ごとにフィットする説明の仕方があると思うので、どうかみ砕いて浸透させていくかが今後の課題の一つではないでしょうか。

※1 製菓という事業に従事し、日々研鑽・努力することで社会に貢献し、自己の人生を確立するという亀田製菓の社是

海外展開や国内のブランド力強化に期待し、これまで以上に積極的な提言を行いたい。

三宅　社外取締役として、私の第一の役割は、社内で言いづらいようなことを提言することだと考えています。社内ではリスクとして感知しにくいことも、私の経験則からリスク要因だと指摘できることもあります。また、コーポレートガバナンスについても、亀田製菓らしい機関設計を推進することが大切であり、この分野でも助言できると考えています。さらに、海外を含めてブランド力をどう強化していくかという観点でも、積極的に提言していく所存です。新中期経営計画の取り組みでは、従業員の声をどう吸い上げていくか、その仕組みづくりに関わっていきたいと考えています。

クラグストン　私が社外取締役としてフォーカスすべきことは、海外展開における外国人の視点からの提言とDE&I[※2]の分野だと認識しています。私は大学で教壇に立ちながら、これまでの経験を活かして文化交流などをテーマに講演してきましたが、企業文化を変えるには長い時間を要すると実感しています。さまざまな知見を活かし、DE&Iの浸透に向けて、制度や仕組みづくりで助言していきたいと考えています。三宅さんは亀田製菓にどんな期待を寄せていますか。

三宅　特に期待していることは、国内の主力商品のイノベーションと海外戦略です。『亀田の柿の種』や『ハッピーターン』をさらに伸ばすための戦略に期待するとともに、亀田製菓は原料から最終商品に至るまで、さまざまなノウハウを蓄積しています。そこで、中間工程から新商品を創出するなど、ノウハウを見直すことで新規事業に結びつくかもしれません。国内は人口減少が続くことからも、やはり海外戦略には大いに期待したいと考えています。

クラグストン　私も海外展開の拡大に大きな期待を持っています。それと同時に、これまで蓄積してきたノウハウや基盤をどう革新していくかにも期待しています。社内でのイノベーションを加速し、若手人材の育成がより進展すれば、5～6年後にはすばらしい成果が得られると信じています。

※2 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン