

亀田製菓グループ

統合報告書

2024



亀田製菓株式会社



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カ年の財務・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「男性はどふ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（せいかてんととりっき）

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考えるのであります。

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



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



国内米菓
事業



海外
事業



食品
事業



2010年代～

製菓業から食品業へ
提供価値を“Better For You”に進化

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

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

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



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。



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。



三重県

株式会社マスヤ*

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。



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。



(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

売上高50億円以上の
ブランド数※

3 ブランド

※集計範囲：亀田製菓単体



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

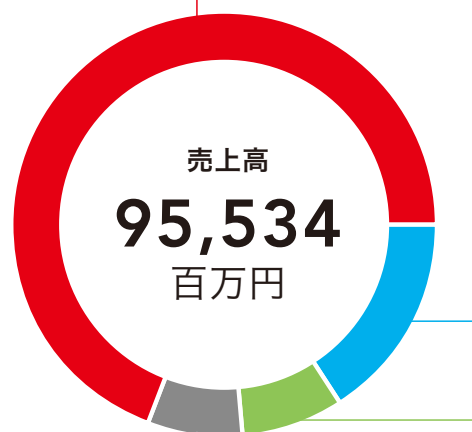
商標権利保有数※

983 件

国内 834 件 海外 149 件

※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、まず大切にし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と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が手がける『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年間で保存できます。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っています。

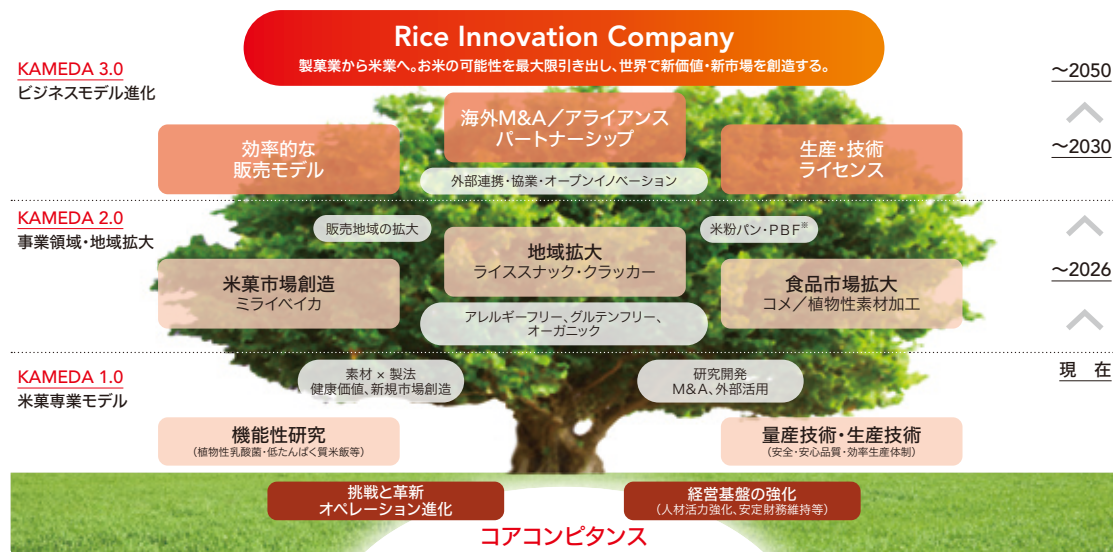
ビジネスモデルの進化を見据え、組織の強化にも着手しています。いまだ道半ばではありますが、当グループは、事業活動を通じて健康

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～



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、持続的な成長を果たすためには、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

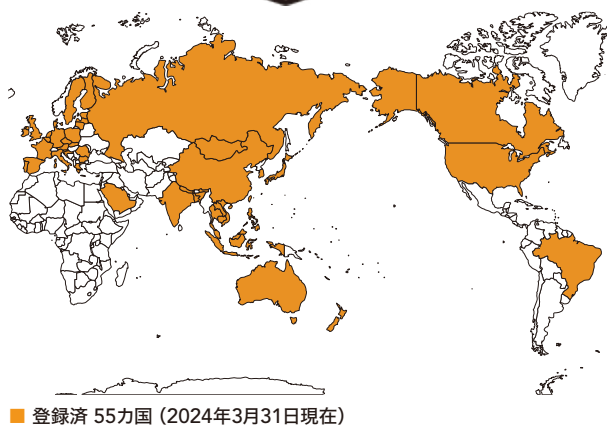
今後の成長に向けて

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、お米の可能性を上げ、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、待っ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改革も行っています。

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

※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。

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ひます。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たらと思ひます。

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。

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

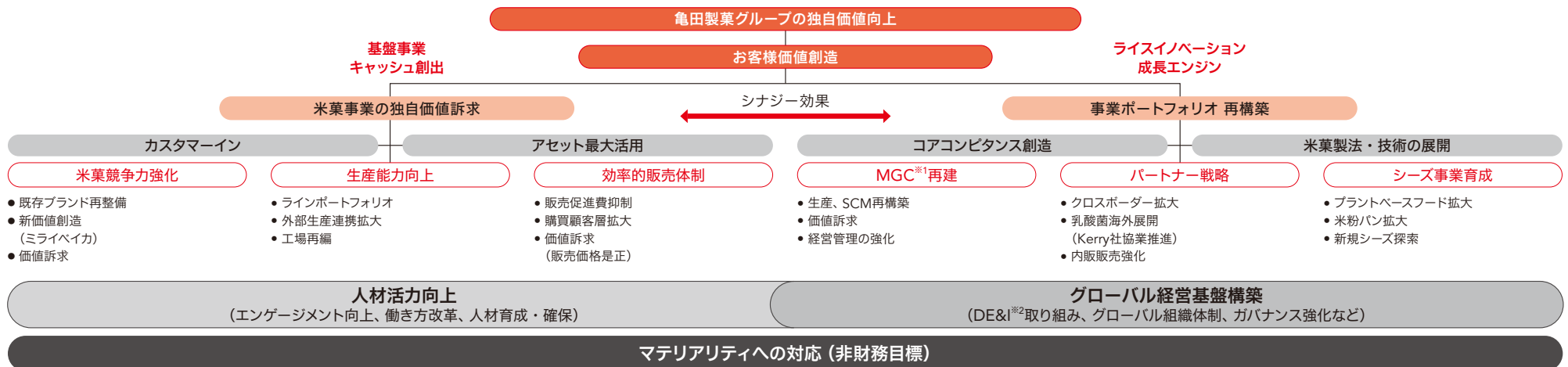


※Plant Based Food

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



※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論んでいます。

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』『ばたばた焼』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変える必要があり、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）

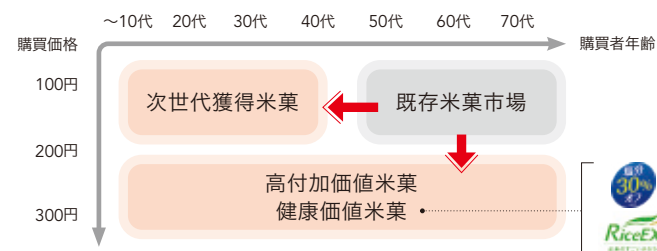
① 消費者の価値変化を捉えて新領域へ市場を拡張

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。

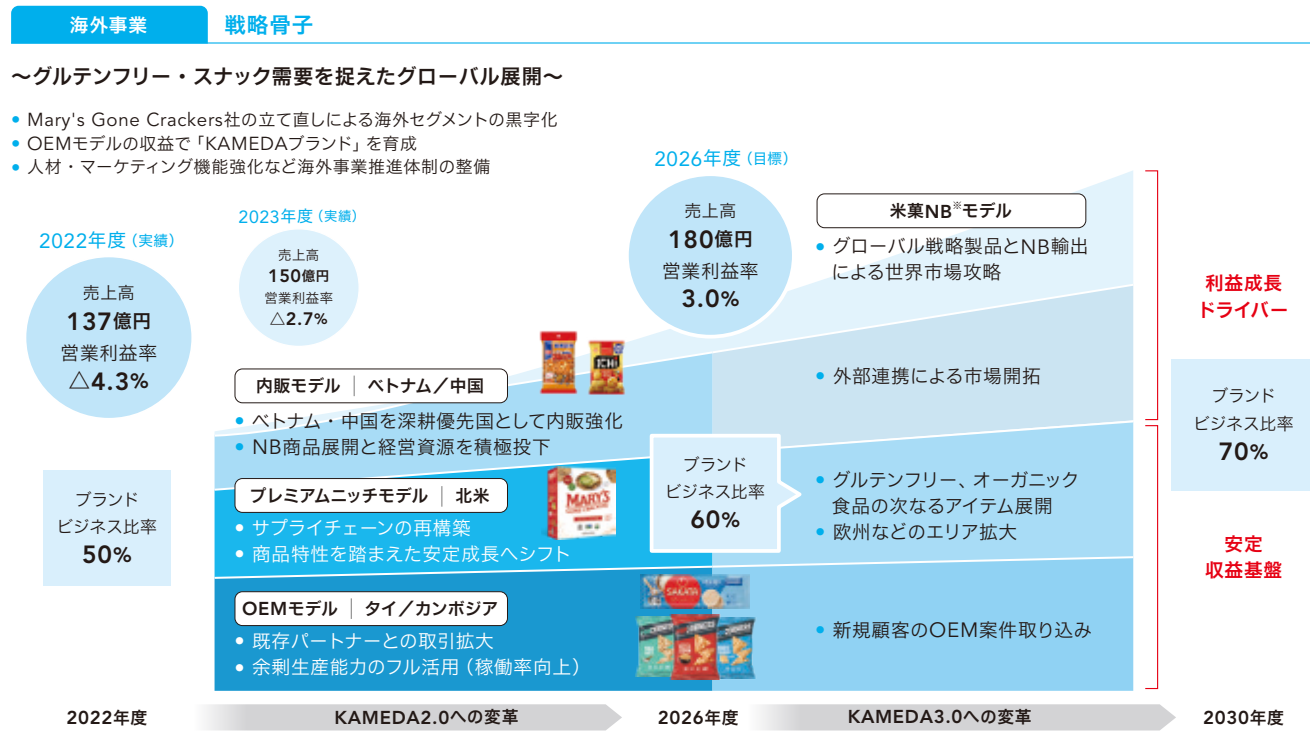
近年、日本の経済構造も変化を遂げており、インフレ傾向が強まっています。原材料や燃料価格も予算で想定した以上の変化をもたらすことも多く、臨機応変の対応が求められます。これまでは、収益悪化要因が顕在化した際も、トップダウンの傾向が強めでしたが、組織間の連携を強化して行く中では、自律的に対策の検討がスタートし、方向づけがなされるケースも増えてきました。当社の取り組みはスタートしたばかりではありますが、確かな手応えがあり、今後もこだわっていきます。

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、待ったなしの状況です。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インフードの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インフード 新工場

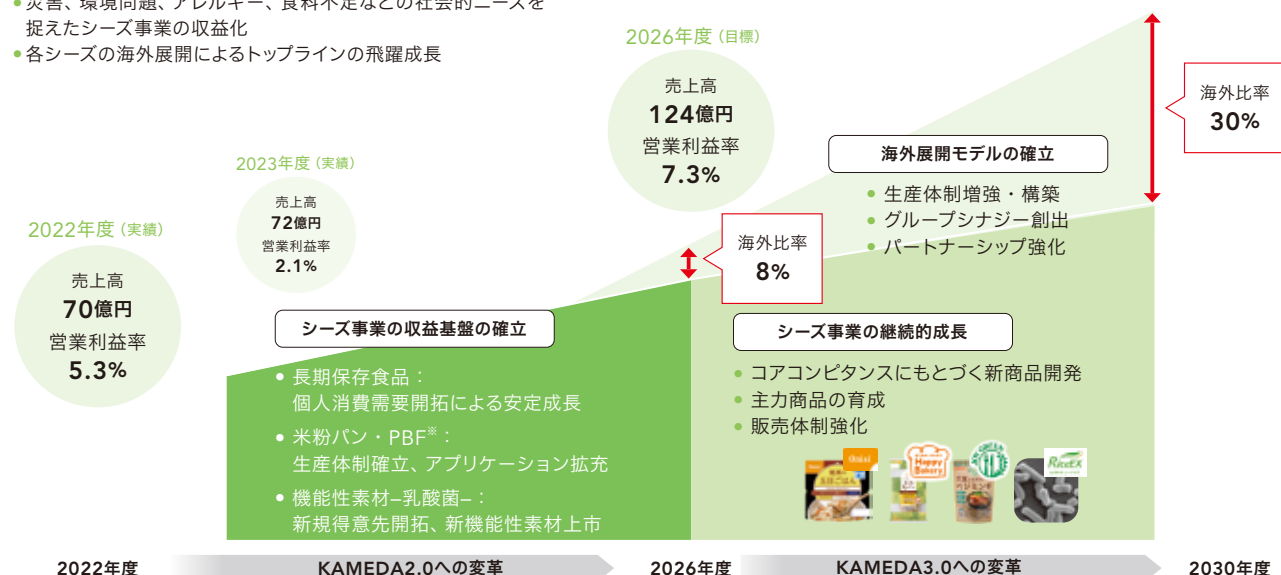


株式会社タイナイ 新工場

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



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ができましたと感じています。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、加速度的にキャッシュ・フローを改善できるよう、基盤固めを徹底していきます。

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

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関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。

2023-2026年度（4年間累計）

自社によるキャッシュ創出

営業CF 430億円

株主還元

Upgrade投資（既存）

Update投資（成長）

アセットライト

人材・R&D投資

外部調達

外部調達

M&A等

Cash創出力 1.6倍

① 資本効率の向上

- 投資判断基準・運用ルール厳格化
- ROI 管理の徹底
- 成長領域に集中投資

② ネットキャッシュの改善

- 運転資本の効率化・見直し
- 固定費抑制
- 保有資産見直し

営業CF 690億円

株主還元

Upgrade投資（既存）

Update投資（成長）

M&A投資枠

アセットライト

人材・R&D投資

自社によるキャッシュ創出

外部調達

外部調達

2026年度まで回収の高い案件・事業に絞ることでキャッシュ創出力の向上を図り、筋肉質な財務基盤を構築

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・エリア・技術等の投資を拡大

2030年度売上計画

(億円)

1,750

1,500

1,250

1,000

750

500

250

0

■ その他

■ 海外

■ 食品機能性

■ 国内米菓

イノベーション
成長エンジン

基盤事業
キャッシュ創出

総売上 1,168
(純売上) (949)
利益 35

1,141
(955)
44

1,367
(1,150)
75

1,628
(1,400)
140

64
70
137
677

68
72
150
663

82
124
180
764

112
193
230
865

非国内米菓
約30%

うち
ミライベイカ
約2%

国内米菓
約70%

非国内米菓
約40%

うち
ミライベイカ
約5%

国内米菓
約60%

FY22 FY23 FY26 FY30

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のかつ積極的に行い、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みます。

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。

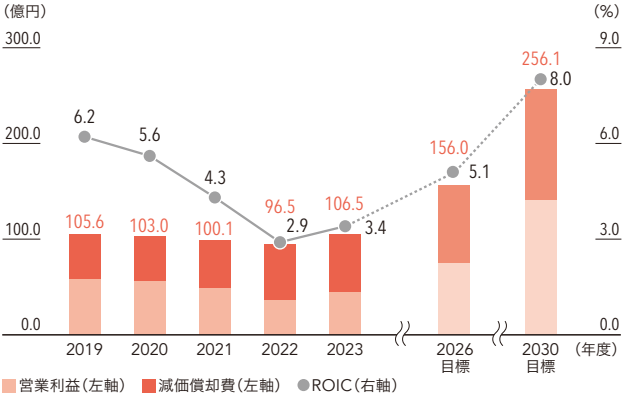
キャッシュ創出力を示すEBITDAと事業の儲けである営業利益率を主要なKPIとして管理していますが、直近は、積極投資による減価償却費の増加が、利益に結びつかずEBITDAは横ばいが続き、また借入金増加に伴いROICが低迷しています。投資回収速度は、中長期成長に向けた財務戦略に直結するため、先行投資を行った各事業のプロジェクトについては、年1回の取締役会での投資振り返りを通じて回収の進捗状況を確認し、事業の軌道修正を図るなど、モニタリングと是正のサイクルを回しています。

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。

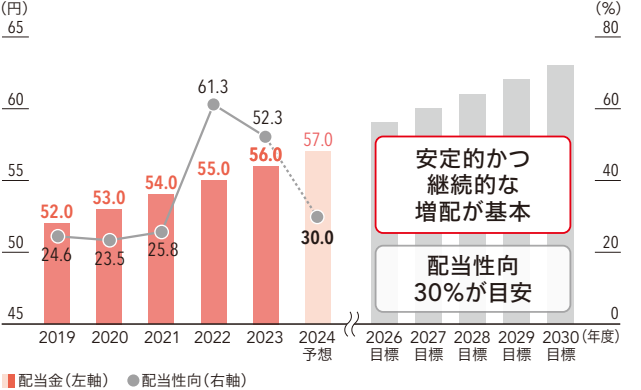
資本効率性を意識した経営

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、および米国外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

株主・投資家の皆様へ

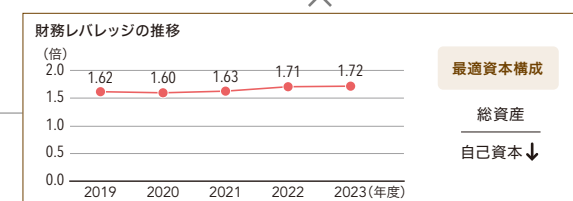
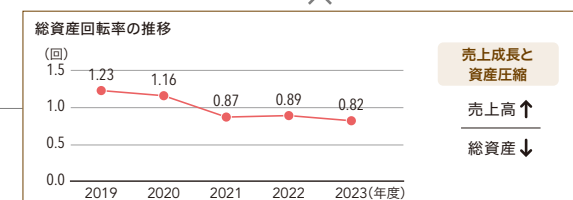
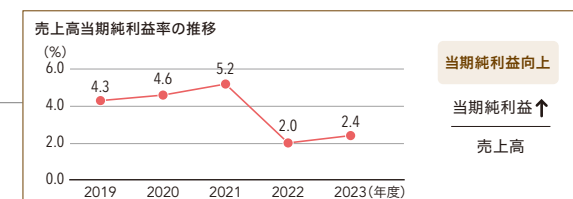
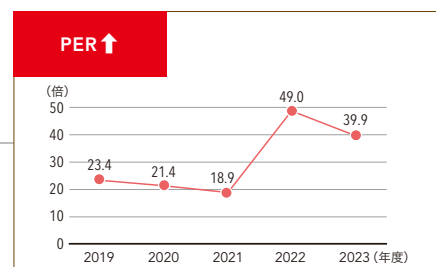
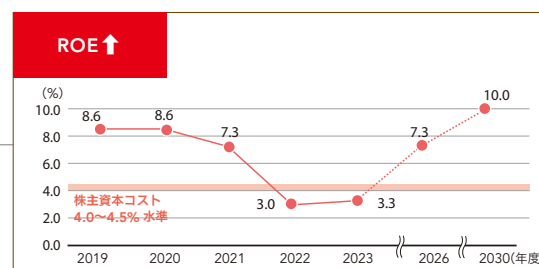
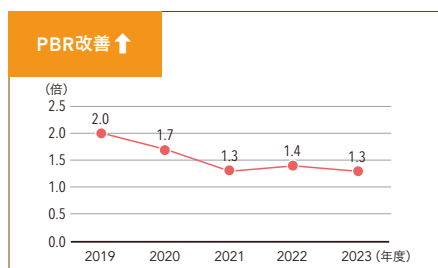
資本市場の視点から当社を見た場合、企業価値を評価するPBRは恒常的に1倍を超過しておりますが、2024年3月期末の実績は1.3倍と、プライム市場の食料品平均PBR^{*}と同数ではあるものの、当社の過去5年の実績平均である1.7倍を下回りました。これは主に、当社株価においては事業成長に対する期待と取り組みに対して一定の評価をいただいていると考えられる一方で、直近のROE悪化を受けたものです。

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%)

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)

知的資本

米業・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

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

経営理念

三本柱による成長の方向性

海外事業
米文化のある国を中心に展開

米の
研究開発力

調達・販売
ネットワーク

米の加工・
生産技術力

食品事業
米の加工技術・機能性を使用した
付加価値の高い食品を提供

国内米菓事業
幅広い流通網で網羅的に展開

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

安全・安心な
食の提供

豊かで健康的な
生活への貢献

ものづくりによる
環境負荷低減

多様な人材の
活躍

地域社会との
調和

食の
バリアフリー化

米を
ベースとした
食文化の発展

循環型社会への
貢献

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

※2024年3月31日現在

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

STEP
01

社内ワークショップによる課題の抽出

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・強化していく観点でマテリアリティの候補となる課題を抽出するため、社内にてワークショップを実施。

STEP
02

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。

STEP
03

役員および社外ステークホルダーによる重要度評価

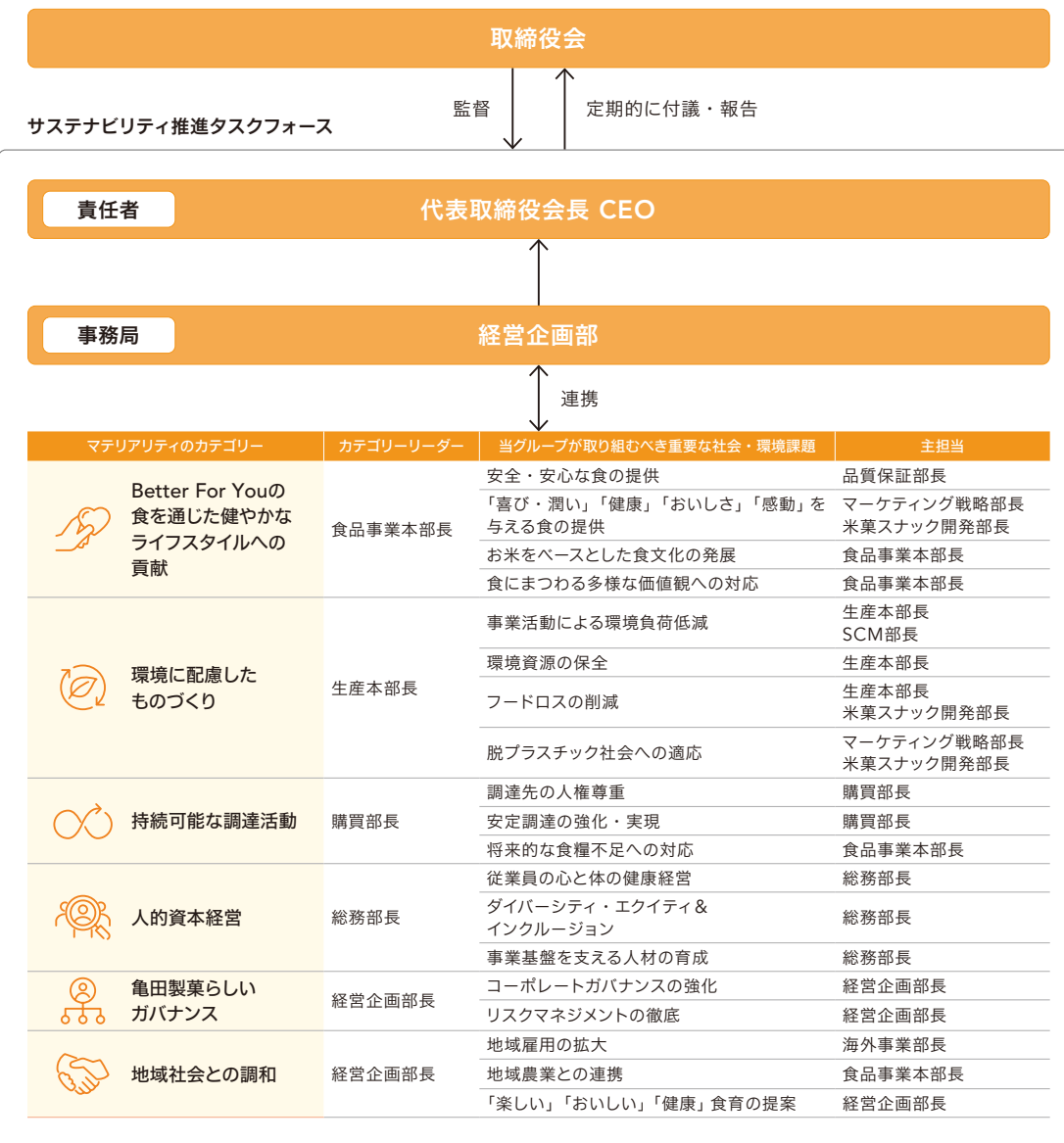
整理・集約した47のマテリアリティ候補の中から、当グループの中長期的な成長に重要な項目を絞り込むため、社内外の役員および社外ステークホルダーに対し、アンケート形式で重要度評価を実施。

STEP
04

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、経営会議でその妥当性について審議を重ねたうえで決議され、2022年11月開催の取締役会に報告。

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いました。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

- 減塩
- アレルギー対応
- 植物性乳酸菌配合



海外事業

- ORGANIC
- Gluten-Free
- Vegan



食品事業

- 低タンパク質米飯
- おかゆ
- 植物性乳酸菌
- 米タンパク質
- 米ペプチド



- 長期保存食
- アレルギー対応
- ハラル認証
- 宇宙日本食



- プラントベースフード
- アレルギー対応
- ハラル認証



- 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



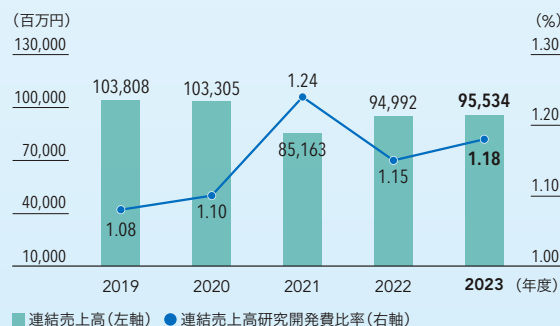
お米の可能性を科学的に引き出し、当社独自の付加価値を創造することで社会に貢献することを方針として活動しております。例えば、植物性乳酸菌K-1、K-2は、もともとのお米や酒粕に存在する菌株を単離して商品化しております。お米といえばエネルギーをイメージされる方も多いと思いますが、乳酸菌のようにまだまだ無限の可能性があるのです。当社ならではの付加価値とは、人の健康に資する価値であり、研究活動で得られた特許などの知財です。現在これらの知財を日本だけでなく各国で権利化しており、2030年にアライアンスやコンサルタント契約で事業を展開できることを目指します。さらに、未利用資源の有効利用として、でんぷん製造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。

- 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/>



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



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に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」を定期的に開催しています。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」も定期的に開催し、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に開催し、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の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の味に仕上げました。

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。



マテリアリティ（重要課題）の取り組みと進捗

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、2022年に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の具体的課題を取りまとめました。

2023年にはサステナビリティ推進タスクフォースのもと、各カテゴリーごとに目標およびKPIを設定しました。

今後も、中長期的な企業価値向上を目指して、各取り組みを推進していきます。

カテゴリー	カテゴリーリーダー	当グループが取り組むべき重要な社会・環境課題	課題選定理由	主担当	施策	実績			目標	
						(参考) 2022年度 実績	2023年度 実績	2023年度 取り組みの進捗状況	2026年度 目標	2030年度 目標
 Better For You の食を通じた 健やかな ライフスタイル への貢献	食品事業 本部長	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。	品質保証部長	第三者認証の取得推進・維持 (FSSC22000、JFS、AIBなど) ※亀田製菓グループ	亀田製菓グループ 会社取得率 100%	亀田製菓グループ 会社 取得率 100%	● グループ会社の第三者認証維持支援 FSSC22000 維持支援 JFS-B規格・ISO9001 維持支援	亀田製菓グループ 会社 取得率 100% 維持	亀田製菓グループ 会社 取得率 100%維持
		「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、「美味しさ」「健康」「感動」を与える食の提供は、当グループの存在意義“Better For You”につながると考えます。	マーケティング戦略部長	ミライベイカ(高付加価値・新価値・健康価値)の商品ラインアップ拡充 ※亀田製菓	米菓・スナックに対する構成比 1.4% ※「ミライベイカ」対象品の見直しにより、単体米菓・スナックに対する構成比を変更	米菓・スナックに対する構成比 2.3%	● お米の独自性や米菓製法を活かした新価値商品を発売 ● 既存商品のコア価値を再定義したりリニューアルによる販売強化	米菓・スナックに対する構成比 3.5%	米菓・スナックに対する構成比 5.0%
		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。	食品事業本部長	食品事業の海外比率拡大	2021年度対比 4.0%削減	2021年度対比 5.2%削減	● 減塩商品の拡売 ● リニューアル商品の減塩化 ● 厚生労働省「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」への取り組み	2021年度対比 7%削減	2021年度対比 15%削減
		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。	食品事業本部長	食品事業のハラル・コーシャ対応強化	海外比率 1.0%	海外比率 1.0%	● Kerry社(本社：アイルランド)との植物性乳酸菌に関する取り組み ● 植物性乳酸菌のアジア拡売への取り組み ● プラントベースフードの海外輸出 ● 長期保存食の海外拡売	海外比率 8%	海外比率 30%
 環境に配慮した ものづくり	生産本部長	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。	生産本部長 SCM部長	温室効果ガス総排出量 (Scope1・2) の削減 ※亀田製菓・アジカル	2017年度対比 5.8%削減	2017年度対比 30.3%削減	● 水原工場クリーンエネルギーの導入 ● 生産設備への省エネ部品入れ替え ● 各工場における省エネ活動の継続 ● エネルギーの可視化推進	2017年度対比 20%削減	2017年度対比 40%削減
		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。	生産本部長	水使用量の削減 ※亀田製菓・国内連結子会社	2017年度対比 1.7%増加	2017年度対比 7.7%削減	● SKU削減により清掃を伴う生産切り替えの減少 ● 生産設備への節水部品入れ替え ● 生産現場での節水活動 ● 配管補修	2017年度対比 6%削減	2017年度対比 10%削減

カテゴリー	カテゴリーリーダー	当グループが取り組むべき重要な社会・環境課題	課題選定理由	主担当	施策	実績			目標	
						(参考)2022年度 実績	2023年度 実績	2023年度 取り組みの進捗状況	2026年度 目標	2030年度 目標
 環境に配慮したもののづくり	生産本部長	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。	生産本部長 米菓スナック開発部長	賞味期限延長への取り組み ※亀田製菓	賞味期限延長への取り組み開始	重点ブランドの3SKUの賞味期限延長	・既存主力商品の賞味期限延長の再検証を実施 重点ブランドから順次延長開始	賞味期限延長商品拡大	賞味期限延長商品拡大
		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。	マーケティング戦略部長 米菓スナック開発部長	プラスチック使用量の削減 ECOパッケージ化推進など ※亀田製菓・国内連結子会社	2017年度比 3.9%増加	2017年度比 7.8%増加	・生産量増加に伴う使用量の増加 ・重点ブランドの包材サイズ短縮 ・個包装に頼らない商品開発	2017年度比 15%削減	2017年度比 30%削減
 持続可能な調達活動	購買部長	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。	購買部長	RSPO認証パーム油比率 ※亀田製菓・連結子会社	13.5%	8.9%	・非認証パーム油使用商品が増加し、認証パーム油使用比率が2022年度比4.6ポイント減少	30%	100%
		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。	購買部長	主要原材料の分散調達シナリオの策定 ※亀田製菓	調達先・代替品調査	調達先・代替品検証	・リスク管理委員会にて分散調達に関する進捗を共有・検討 代替品についても検証し、対応を検討	調達先・代替品の確定と生産検証	調達先・代替品の確定・実行
		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。	食品事業本部長	タンパク質クライシスへの対応、プラントベースフードの拡大	プラントベースフード売上高 0.5億円	プラントベースフード売上高 0.8億円	・植物性100%サラダチキン発売 ・プラントベースフードのドライタイプ商品の拡販 ・プラントベースフード新工場稼働	プラントベースフード売上高 15.6億円	プラントベースフード売上高 18億円
 人的資本経営	総務部長	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。	総務部長	セルフケア・ラインケアの充実 内部通報・相談窓口設置 ※亀田製菓	<ul style="list-style-type: none"> 定期健康診断 99.2% 内部通報、相談窓口の社内周知・浸透 労働安全衛生 安全衛生委員会による職場巡視活動 強度率 0.07 	<ul style="list-style-type: none"> 定期健康診断 100.0% 内部通報、相談窓口の社内周知・浸透 労働安全衛生 安全衛生委員会による職場巡視活動 強度率 0.15 	<ul style="list-style-type: none"> 定期健康診断予約一元管理システムの活用と再検査受診100%に向けた指導 内部通報・相談窓口設置の周知・浸透によるメンタルヘルスへの取り組み強化 従業員意識調査の実施と対応 安全衛生委員会による職場巡視活動と安全行動調査の実施 長時間勤務の是正活動 	<ul style="list-style-type: none"> 定期健康診断 100.0%実施 内部通報、相談窓口の社内周知・浸透 安全衛生委員会による職場巡視活動 	<ul style="list-style-type: none"> 定期健康診断 100.0%実施 内部通報、相談窓口の社内周知・浸透 安全衛生委員会による職場巡視活動
		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。	総務部長	女性管理職・監督職比率 ※亀田製菓	女性管理職比率 15.6% 女性監督職比率 13.4%	女性管理職比率 13.8% 女性監督職比率 13.8%	<ul style="list-style-type: none"> 異業種女性交流研修5名派遣 ロールモデル交流会実施 新潟県企業異業種交流3名派遣 	女性管理職比率 20% 女性監督職比率 20%	女性管理職比率 30% 女性監督職比率 30%

カテゴリー	カテゴリーリーダー	当グループが取り組むべき重要な社会・環境課題	課題選定理由	主担当	施策	実績			目標	
						(参考)2022年度 実績	2023年度 実績	2023年度 取り組みの進捗状況	2026年度 目標	2030年度 目標
 人的資本経営	総務部長	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。	総務部長	人材育成投資の推進 ※亀田製菓	2021年度比 27.8%増加	2021年度比 52.2%増加	<ul style="list-style-type: none"> ●eラーニングシステムの全社導入 ●技術学校の継続 ●技術学校短期(1、2週間)コース導入 ・改善スクール ・保全スクール ●技術者の英語教育 ・初級プログラム ・中級プログラム ●技能実習制度の継続 ●自己啓発・教育支援制度 	2021年度比 67.5%増加  詳細はP.35 1人当たりの年間教育投資	2021年度比 80.0%増加  詳細はP.35 1人当たりの年間教育投資
		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。	経営企画部長	取締役会の適正な運用を通じた企業価値の向上 第三者機関による定期的な評価を継続 ※亀田製菓	2021年度に実施した 第三者評価から 課題抽出と方向づけ を実施	第三者機関による評価 実施と評価結果の課題 対応	<ul style="list-style-type: none"> ●第三者機関による実効性評価アンケートを2023年10月に実施 ●2023年12月開催の取締役会にて、実効性評価アンケート結果と第三者機関による分析をもとに審議し、当社取締役会の強みや課題・改善策について検討 	第三者機関による 評価と課題抽出、 改善活動 ローリング	第三者機関による 評価と課題抽出、 改善活動 ローリング
 亀田製菓らしいガバナンス	経営企画部長	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の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。	経営企画部長	リスクマップによる見える化と対策の実施 ※亀田製菓・連結子会社	<ul style="list-style-type: none"> ●リスクマップ更新 ●リスク管理委員会4回実施 ●危機管理セミナー2回実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●リスクマップ更新 ●リスク管理委員会4回実施 ●危機管理セミナー2回実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●リスク管理委員会による当グループのリスクマップの見直し ●原材料供給リスク対応プロジェクトの推進 ●自然災害に備えた従業員の安否確認システムの見える化 ●物流起因による商品供給リスク対応について共有・検討 ●地震や商品に関する危機対策本部設置 	リスクマップによる 見える化と、社内 規程・マニュアルに もついた対応 および見直し	リスクマップによる 見える化と、社内 規程・マニュアルに もついた対応 および見直し
		情報セキュリティの体制強化			情報セキュリティの体制強化 ※亀田製菓・連結子会社	業務に重大な インシデントの 発生 0件	業務に重大な インシデントの 発生 0件	<ul style="list-style-type: none"> ●セキュリティ関連規程改正 ●外部評価や従業員教育を含むセキュリティ対策強化 ●インフラ強化 	業務に重大な インシデントの 発生 0件	業務に重大な インシデントの 発生 0件
 地域社会との調和	経営企画部長	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。	海外事業部長	海外拠点の人員拡大 ※海外連結子会社	1,336名 米国： 127名 アジア： 1,209名	1,498名 米国： 119名 アジア： 1,379名	●東南アジア拠点の増産による増員	2,000名	2,500名
		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。	食品事業本部長	新潟県産米100%の米粉パン商品販売拡充	新潟県産米使用量 210トン	新潟県産米使用量 223トン	●米粉100%のパンブランドの認知拡大による新潟県産米使用商品の拡販	新潟県産米使用量 800トン	新潟県産米使用量 1,200トン
		「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。	経営企画部長	食を通じたコミュニケーションの推進 出前授業、地域の小学生の工場見学 ※亀田製菓・連結子会社	<ul style="list-style-type: none"> ●食育(出前授業実施) 	<ul style="list-style-type: none"> ●食育(出前授業や工場見学など実施) 	<ul style="list-style-type: none"> ●保育園や小学校、学童クラブを対象にものづくり授業や食育の出前授業を実施 ●近隣小学校の校外学習や学生向けの工場見学 ●防災教室の開催 ●お取引先様との食育活動 	継続	継続

環境

Environment

環境方針・マネジメント

● 亀田製菓グループ環境方針

- ① お客様に「おいしさ」「健康」「感動」をお届けすることを使命とします。
- ② 企業市民として、エコ活動を通して地域社会への貢献と調和を図ります。

● 環境マネジメントシステム

当グループでは、環境方針に則り、サステナビリティ推進タスクフォースおよびEMS事務局を中心として、環境マネジメントを運営しています。また、ISO14001（環境マネジメントシステム）については、亀田製菓株式会社本社およびグローバル・ライスイノベーションセンター（設備開発部）、亀田工場、水原工場、白根工場で2002年12月に取得しています。認証取得拠点において、拠点ごとに環境委員会を月次で実施するとともに、EMS事務局主催のもと、各拠点の代表者が参加するEMS会議を毎月実施し、環境に関する目標の策定および進捗の管理を行っています。

気候変動対応

温室効果ガスの総排出量
(2030年度目標)



当社は、2030年度の温室効果ガスの総排出量を40%削減（2017年度比）する目標を掲げています。製造工程における排出量を抑制する取り組みを進めるとともに、モーダルシフトの推進など輸送時の排出抑制にも積極的に取り組んでいます。また、サプライチェーン全体での排出量の算定および削減のための施策の立案を行っています。

 詳細はP.28.58

TCFDフレームワークにもとづく開示

● TCFD提言への賛同

当グループでは、2018年度に開始した中期経営計画から、サステナビリティ対応の強化を掲げ、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいます。

農産物を主原料とする当社にとって、サプライチェーンに重大な影響を与える可能性のある気候変動への適切な対応は、優先度の高い重要課題であると考え、2021年11月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明するとともに、賛同企業や金融機関が議論する場である「TCFDコンソーシアム」に加入しています。



TCFD提言への取り組み

<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS01309/b528593e/cf78/4c9a/a891/8a7cfde32e7d/20220615172940462s.pdf>

● ガバナンス

気候変動を含む、サステナビリティに対する取り組みについては、代表取締役会長CEOを責任者とするサステナビリティ推進タスクフォースにおいて、サステナビリティに関する方針や各種課題の解決に向けた詳細な目標の設定、それらを実践するための体制および具体的な実行方法の立案、各種施策の運用状況のモニタリングなどを行っています。

なお、サステナビリティ推進タスクフォースの活動内容については、定期的に取り締めに付議・報告することで、その重要課題への対応状況を取締役会が監督しています。

2023年度は、以下の内容を当社取締役会および経営会議に報告しています。

① 2023年11月 取締役会

気候変動課題を含むサステナビリティに対する取り組みについての決議・報告

・気候変動課題を含むマテリアリティへの2022年度の取り組みと各実績値を報告するとともに、2023年度の取り組みと目標値に対する進捗状況を報告

・2023年8月に公表した中長期成長戦略において、当グループの理念体系を再構築したことに伴う「サステナビリティ基本方針」の改定などを決議

② 2024年3月 経営会議

環境マネジメントシステムにおける環境目標と、別に設定していた「サステナビリティ基本方針」ならびに環境に係わるマテリアリティのKPIを統合し、「サステナビリティ基本方針」を上位概念とした環境目標に更新すること、現場に上位概念からわかりやすく浸透させるために周知していくことを報告

● 戦略（シナリオ分析）

当グループにおける商品およびサービスの調達・生産・供給までのバリューチェーン全体を対象として、4℃シナリオと2℃シナリオ

の2つの将来世界観を整理し、2030年時点における当グループへの気候変動による影響を考察するとともに、それぞれの世界観におけるリスクと機会を特定しています。

各シナリオにおける当グループへの影響と主要インパクトは右表のとおりですが、その対応として、温室効果ガス排出量・エネルギー使用量の削減やECOパッケージ化などのプラスチック使用量の削減、当グループで展開する長期保存食やプラントベースフード、アレルギー特定原材料等28品目不使用の米粉パン、植物性乳酸菌など社会課題の解決に寄与する事業に取り組んでいます。さらに、当グループの主原料である米の収穫量と価格の分析では、外部機関が開示する将来予測パラメーターによると、空気中のCO₂濃度の上昇が米の生育に寄与するほか、気温上昇による生産地拡大など収穫量の増加・販売価格低下が予測されておりますが、水田の水温上昇などに伴う品質低下も見込まれることから、こうした米を原料にしながらおいしい米菓を引き続きお客様にお届けできるよう研究開発を進めるとともに、以下、リスク管理に取り組んでいます。

具体的な取り組み

CO₂排出量・エネルギー使用量の削減

新潟県内の3工場すべてにおいて、基幹設備のA重油・LPガスから都市ガスへのエネルギー転換を実施したことに加え、東北電力株式会社が提供する、水力発電所で100%発電されたCO₂フリーの再生可能エネルギー電気「よりそう、再エネ電気」を、2022年8月より亀田工場に、2023年8月より水原工場に導入を開始しています。

さらに、生産切り替えに伴うエネルギーロス削減、生産設備の省エネ部品への入れ替



よりそう、再エネ電気 契約証明書

● リスク管理

気候変動に関連するリスクの管理については、全社的なリスク管理体制に統合し、当社のリスク管理委員会が中心となって行っています。同委員会は、原則として四半期に1回以上開催し、審議内容や検討状況を取締役に報告することで、リスク管理全般の統制管理を行っています。

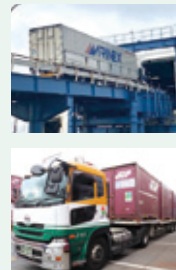
気候変動関連を含む原材料調達リスクについては、リスク管理委員会で作成している「リスクマップ」でも高リスクと位置づけ、調達先の集中回避や品種・産地が特定される原材料の複数年契約などの対応策をリスク管理委員会にて共有するとともに、サステナビリティ推進タスクフォースにおいても、「持続可能な調達活動」をマテリアリティとして特定し、安定調達の強化に取り組んでいます。なお、2023年度は、緊急性の高いリスクとして、夏場の高温障害による主原料米の品質低下と不作による調達リスクを米菓事業会議および経営会議に報告し、その対応策を検討・合意して速やかに対応しています。加

えやエネルギー使用量の可視化、省エネ活動の継続など、米菓製造工程におけるエネルギー使用量の削減に取り組んでいます。

モーダルシフトの推進

当社は、トラック輸送からCO₂排出量の少ない鉄道貨物輸送への切り替えを推進し、「エコレールマーク」取り組み企業として認定されています。

2023年度は、鉄道貨物輸送の多い地域への出荷量が減少したものの、九州や北海道方面へのフェリーによる船舶輸送を開始したことで、モーダルシフト化率は29.6%となりました。また、連結子会社の新潟輸送株式会社も「エコレールマー



えて、原材料のグローバル調達に対応するための研究開発も進めています。

[詳細はP.29-56](#)

各シナリオにおける当グループへの影響と主要インパクト

分類	リスク項目	事業への影響	影響度	
			4℃	2℃
移行 リスク	炭素価格の導入	炭素税や排出権取引の導入に伴い、操業コストや原材料コストが増加する。	小	大
	電力価格の上昇	再生可能エネルギー発電への移行に伴い、電力コストが上昇する。	小	中
	包材コストの上昇	石油由来のプラスチック製包材コストが、化石燃料価格の増加やプラスチック使用規制の施行により上昇する。	中	中
	お客様の嗜好変化	お客様のエシカル消費をはじめとして消費者意識が高まり、従来品の需要に影響を及ぼす。	中	大
物理 リスク	異常気象の激甚化	台風や豪雨による直接的な被害や物流網の寸断により、損失や対応コストが発生する。	大	大
	気温上昇／気象パターンの変化	お米やピーナッツといった当グループの主要な原材料の品質低下などをはじめとして、仕入れ量や仕入れコストに影響が生じる。	大	中

ク」協賛企業として認定されています。

かきたねキッチンでは、LIMEXでつくられた手提げ袋を使用

当社連結子会社のとよす株式会社の柿の種専門店「かきたねキッチン」では、石灰石を主原料とする新素材「LIMEX」でつくられた手提げ袋を使用しています。これにより、石油由来のプラスチック使用量を削減し、温室効果ガスの排出量の低減に取り組んでいます。



循環型社会構築への取り組み

当グループが持続的に事業活動を行っていくためには、限られた資源を有効活用し、環境への負荷を低減する循環型社会の実現が必要不可欠であると考えています。事業活動によって発生する廃棄物量を抑制するとともに、資源の効率的な使用に取り組むことで、循環型社会の実現に貢献していきます。

酒米の使用について

日本酒の原料となる酒米を精米する際に発生する米粉を『亀田の柿の種』の原料として活用するなど、自然の恵みであるお米を無駄なく使用しています。

プラスチック使用量の削減

海洋プラスチックごみの増加や、プラスチック焼却時に発生する温室効果ガスの環境に与える影響など、ワンウェイプラスチックに対する課題意識は世界的に高まっています。

当グループにおいても、プラスチック使用量の削減は消費財を扱うメーカーとして、優先的に取り組むべき重要課題と認識しており、2030年度までに全商品のECOパッケージ化などにより、当社および国内連結子会社のプラスチック使用量を30%削減（2017年度比）することを目標に掲げています。

2023年度は、ECOパッケージ化がおおむね進んだことにより、重点ブランドの包装サイズ短縮や、個包装に頼らない商品開発などに取り組んだものの、生産量増加に伴いプラスチック使用量は2017年度比7.8%の増加となりました。

引き続き、既存商品の包材使用量削減や個包装に頼らない商品開発を継続することなどにより、プラスチック使用量の削減に取り組みます。🔗 詳細はP.29.58

プラスチック使用量
(2030年度目標)



食品廃棄物・最終廃棄物について

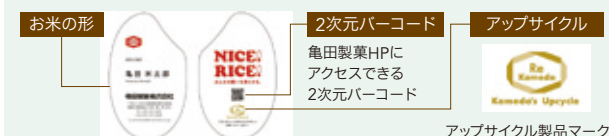
当グループでは、製造工程で発生するフードロスを削減する取り組みを進めるとともに、発生した米菓くずを家畜飼料としてリサイクルするエコフィード活用や、フードバンクへの商品の寄贈を行っています。さらに、割れや不揃い、賞味期限が近い米菓商品を、直売店にて格安販売することでフードロス抑制にも取り組んでいます。



亀田製菓 直売店 (新潟市江南区)

また、当社では米菓の製造過程で発生する副産物の再利用促進を目的に、アップサイクルプロジェクト「Re Kameda」を2024年5月に立ち上げました。「Re Kameda」の第1弾として、食べられなくなったお米を原料にした紙を使用した「おこめ名刺」をつくり、当社役員および従業員に配布しました。

アップサイクルプロジェクト第1段「おこめ名刺」



水使用量について

水は、当グループの主要原材料である米の生育に必要な不可欠な資源であり、商品の製造においても非常に重要な役割を果たしています。事業活動を行っていくうえで、気候変動など水資源に与える影響を適切に把握し、効率的な利用を考慮すべき重要課題であると考えています。

2023年度の当社および国内連結子会社の水使用量については、SKU※削減により清掃を伴う生産切り替えの減少や清掃時の節水活動、生産現場における節水部品の入れ替えや配管の老朽化補修などにより、2017年度比7.7%減少しました。🔗 詳細はP.28.58

※SKU (Stock Keeping Unit) : 在庫管理を行う際の最小識別単位

具体的な取り組み

プラスチック使用量を削減するための取り組みの一つとして、包装技術を向上させることで、プラスチックトレーの廃止やパッケージのスリム化などECOパッケージ化を進めてきました。その結果、ECOパッケージ化はおおむね進んだものの、ノントレー化が難しい商品もあります。それら商品についても、トレーの肉薄化や設備投資によるノントレー化を図り、プラスチック使用量の削減に取り組んでいます。

取り組み事例

● トレーの肉薄化

『80g 亀田のうす焼サラダ』『70g 亀田のうす焼えび』は、トレーによる便利な食べきり3パックを特長とする商品であ

るため、ノントレー化ではなく、トレーの厚みを10%削減して2024年5月より販売しています。これにより、年間約18トンのプラスチック使用量の削減につながる予定です。



● ノントレー化

『360g 亀田の柿の種12袋詰』は、安定包装のためにトレーを使用していましたが、ノントレー化のための設備投資を行い、2024年9月に、ノントレー化商品としてリニューアルしました。これにより、年間約22トンのプラスチック使用量の削減につながる予定です。





人的資本経営

● 人的資本経営の重要課題

当グループは、「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」を目指します。

目指す集団形成に向けて「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）として特定し、各施策やKPIを設定してPDCAを回すとともに、中長期成長戦略と連動した人材戦略を実行しています。これらの取り組みにより、目指す人材集団を形成し、当グループの目指す姿「Rice Innovation Company」の実現につなげていきます。

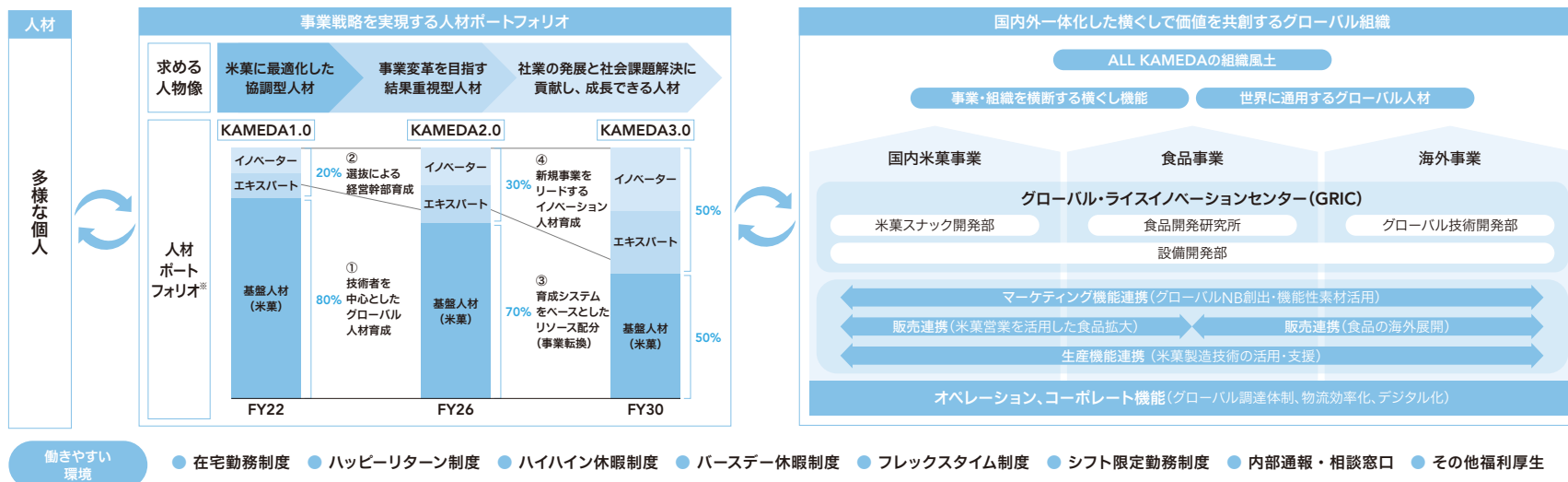
人的資本経営の重要課題

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

人材戦略



亀田製菓
グループ
人材

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

Rice Innovation Companyの実現

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。

※「人材ポートフォリオ」における当グループが考える人材について

・イノベーション：新規事業や事業改革をリードする人材
・エキスパート：高度な技術・専門性を持った人材
・基盤人材（米菓）：これまで培ってきた知識・技術を活かして成果に結びつけられる人材

事業基盤を支える人材の育成

人材育成投資

人事基本方針

従業員全員の活躍実感、成長実感を高める

当社では、人事基本方針に従い、従業員の成長に合わせた「階層別研修」、ものづくりなど各部門における専門知識や経験の向上を目的とした「職能別研修」、将来の経営者育成を目的とした「選抜研修」、チャレンジする姿勢や自己啓発意識の醸成を支援する「自己啓発・教育支援制度」、自分のなりたい姿に向けた「キャリア形成支援制度」と大きく5つの教育体制を整備しています。

KAMEDA3.0に向け、成長戦略と連動した人材戦略を実行するためには、以下の人事施策を進める必要があります。当社の教育体制を活用し、効果的な人材育成に取り組んでいます。

人事施策

- ・技術者の英語教育と選抜トレーニング
- ・GRICにおける海外現地人材受け入れと技術教育
- ・多国籍・多才人材の採用とスキル開発
- ・エキスパート人材の育成・獲得・ジョブ型雇用拡大
- ・イントレプレナー[※]シップ教育とオープンイノベーション

※社内起業家

数値実績

1人当たりの年間平均教育投資額（2023年度）

52.2%増加

（2021年度比）

2023年度は右図の人材育成プログラムを開始したことにより、1人当たりの年間平均教育投資額が増加したため、2026年度目標を2021年度比19.6%増加から67.5%増加に、2030年度を同じく30%増加から80%増加に変更しました。

詳細はP.30.58

● 事業ごとの人材育成プログラム

KAMEDA3.0に向け、グローバルで戦うための人材育成に注力するため、各事業の人事課題を抽出し、解決するための人材育成プログラムを人事施策にもとづき作成、実施しています。さらに、人

事情報システムの活用により、経験・スキルの見える化を進め、人材ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。

		国内米菓事業	海外事業	食品事業
人事課題		<ul style="list-style-type: none">● マネジメント・クリエイティブ人材育成● 生産技術やノウハウの継承● 異能異才人材の活用（イノベーション創出）● 女性活躍推進（生活者視点の理解）	<ul style="list-style-type: none">● グローバル技術者の育成● 海外グループ会社マネジメント人材の育成● グローバルマインドの醸成（ALL KAMEDA、異文化・多言語）	<ul style="list-style-type: none">● 事業領域に精通した専門人材獲得● 食品グループ会社マネジメント人材の育成● 起業家精神の醸成（ゼロからのビジネス構築力）
重点施策	イノベーター 			

事業基盤を支える人材の育成

具体的な取り組み

技術者の育成

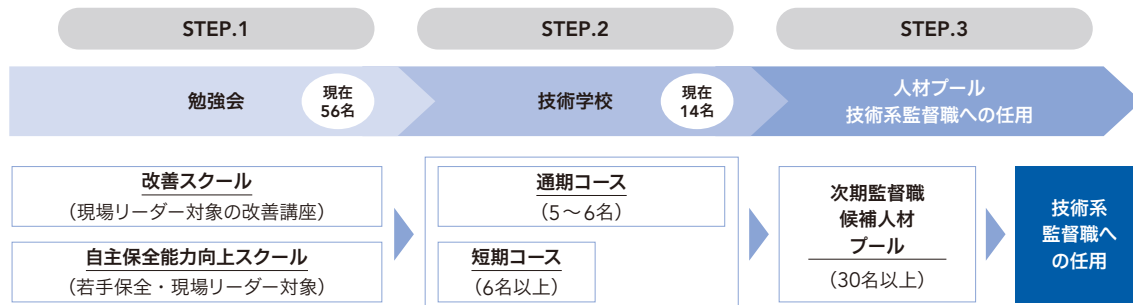
ものづくりを牽引するリーダーの養成や専門性の高いエキスパート人材を増やすことを目的に、技術学校を開校しています。米菓づくりや製造に関する幅広い理論や実践的なスキル習得に向け、計画的なフローに従い技術者の育成に取り組んでいます。

また、技術者を対象とした英会話研修や異文化プログラム、海外派遣研修など、グローバル技術者育成にも取り組んでいます。



技術学校入学式の様子

計画的な技術者育成のフロー



次世代経営幹部の育成

将来の経営幹部を育成することを目的に、視座の高さ、実行力を磨き、経営に必要な幅広い知識と課題解決方法を学ぶ「KAMEDA チャレンジプログラム」を実施しています。

自己認識、経営戦略思考、財務戦略、DXと企業変革等を、2022年10月から2023年7月の期間で学んだ20名の選抜メンバーが、2023年7月に「未来創造プロジェクト」として経営者へ成果発表を行いました。



発表の様子



審査の様子

人権尊重

事業活動に関わるすべての人の人権を尊重することは、企業として必ず果たすべき社会的責任であると考えています。

当グループでは、「亀田製菓グループ行動規範」を定め、その内規として、当社では「亀田製菓（株）行動規範・細則」を定めています。これらが示す人権に対する考え方について、人権教育を実施するなど、従業員への浸透を図っています。

なお、サプライチェーン・マネジメントにおいても、「調達方針」および「調達方針を実現するための行動規範」を定め、人権に対する考え方の浸透に取り組んでいます。

[詳細はP.40](#)

亀田製菓グループ行動規範

4. 人権を尊重し、差別やセクシュアルハラスメント・パワーハラスメントは行いません。

亀田製菓（株）行動規範・細則

4. 人権の尊重、差別と嫌がらせの禁止について

4-1 基本的人権の尊重

基本的人権を尊重し、性別、年齢、国籍、人種、民族、思想、信条、宗教、学歴、身体・知的機能のハンディキャップなどの理由によって人を差別しません。

4-2 ハラスメントの禁止

相手の人格を尊重し、相手に対する言葉や態度が不快感や恐怖感などを与えないように注意をはらい、セクハラ行為、パワハラ行為を行いません。

4-3 プライバシーの保護

職場や業務を通して知り得た、他の社員の個人的情報を本人の同意無しに社内外に開示しません。

4-4 健全な労使関係

労働者の権利を尊重し、健全な労働関係の維持に努めます。

4-5 職場風紀の確保

職場の健全な風紀、環境、秩序を乱すような公序良俗に反する行為を行いません。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン



常務取締役
グループ会社・
ダイバーシティ担当
古泉 直子

亀田らしいダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンとは、正に当グループのPurpose・Vision・Valueに掲げるValue、人です。一人ひとりが自身の強みに焦点を絞り、ひたむきにその強みを磨く。当グループも「米」という強みに焦点を絞り、その強みを磨くことが、世界で唯一無二的存在になることにつながります。

Vision「Rice Innovation Company」の実現に向け、ダイバーシティの推進を通して会社の価値観を変え、従業員一人ひとりが強みを発揮し、自分らしく輝ける組織風土づくりを進めてまいります。

2023年度の各施策の状況（亀田製菓単体）

区分	目標(30年度)	進捗	実施内容
人 材	女性管理職 女性監督職	30%	管理職 13.8% 監督職 13.8% ・ロールモデル交流会 ・異業種女性交流研修
	外国籍 従業員	—	27名 ・新卒、中途社員の採用強化 ・留学生インターンシップ受け入れ (海外事業部)
	シニア 雇用率	定年後 希望者再雇用 100%	定年後 希望者再雇用* 100% ・スキルマップの作成
	障がい者 雇用	3.0%	2.6% ・支援学校の実習受け入れ開始
働 き 方	両立支援	80%	62.1% (男性育児休業取得率) ・育児休業取得促進セミナー (管理職対象) ・ハイハイフォーラム開催
	男女間 賃金格差	・正規雇用 85% ・非正規雇用 75% ・全体 80%	・正規雇用 71.8% ・非正規雇用 53.9% ・全体 67.2% ・パートナー社員*から正社員への 登用 ・パートからパートナー社員への登用 ※パートナー社員制度は、製造職においてパートから転換できる制度
	働き方改革	—	— ・各制度導入 詳細はP.38
	文 化	風土づくり	— ・異文化交流 (ハロウィン、クリスマスパーティー) ・英会話教室 (本社、東京オフィス) ・外国籍従業員ランチ会

※2023年度のシニア雇用率は95.7%ですが、希望者再雇用率は100%です。

2024年度の重点課題と施策（亀田製菓単体）

1. 多様な人材

課題 営業・生産における女性のキャリア構築
施策 職種に特化したロールモデル交流会
(営業：エリアリーダー～支店長、生産：班長～工場長)
メンター制度の導入による課長職の育成(部長職・執行役員へのパイプ作り)

2. 多様な働き方

課題 育児と仕事の両立支援の拡充
施策 育児短時間勤務の延長検討
在宅勤務の取得日数拡大検討

3. 多様な文化

課題 従業員一人ひとりがダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（以下、DE&I）を自分事化、部署間の壁をなくす
施策 部署ごとに実現したいDE&Iの目標設定と運用（各部署に適したDE&Iの実現）
社内インターンによる部署間交流の活性化（お互いを知りキャリアへもつなげる）

具体的な取り組み

プラチナくるみん認定を取得

2024年3月、当社は「プラチナくるみん」認定を取得しました。2018年に子育てサポート企業として「くるみん」認定を取得以後、さらに、男性従業員の育児休業取得促進や、在宅勤務制度など働きやすい環境整備に取り組んできました。

2023年度は、管理職を対象にした育児休業取得に関するセミナーの開催や、育児と仕事の両立に関する悩み事や困り事を気軽に相談できるハイハイインフォーラムを開催しました。



えるぼし認定3つ星を取得

当社は、女性の活躍推進に関する取り組み状況が優秀な企業として、2023年3月に「えるぼし認定」の3つ星(3段階目)を取得しました。



女性限定の異業種交流研修や、他社の管理職など社外で活躍する女性にお話いただくロールモデル交流会などの取り組みを続けることで、女性従業員の意識改革を進めています。2023年度は、食品製造企業2社とのロールモデル交流会を実施、外部の異業種交流研修へ5名派遣しました。

留学生インターンシップ

2023年8月、今後の採用やダイバーシティの推進に活かすことを目的に、留学生のインターンシップを初めて開催。当社の抱えるビジネス課題に対し、海外で生活する若者の観点から、ダイバーシティの活用や現地に合った新商品の提案をしていただきました。



グローバル化推進タスクフォース

当社では、グローバル化推進タスクフォースを2020年7月よりスタートしています。従業員一人ひとりのグローバル意識向上、コミュニケーション強化によるグループ間シナジーの創出、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進などに取り組んでいます。2023年度も、グローバル化推進タスクフォース主催でさまざまな異文化交流会を実施。さらに当社社内報への海外グループ会社情報の提供や、外国籍従業員の社内報への寄稿を増やす支援、社内報の海外関連記事の英語翻訳による海外グループ会社への発信も行っています。



ハロウィンパーティの様子

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

● 障がい者雇用、シニア雇用

障がいのある方や60歳以上のシニア人材の力を企業成長の活
力にすべく、適した人材配置を行っています。

数値実績

障がい者雇用率
(2023年度)

2.6%

シニア雇用率
(2023年度)

95.7%

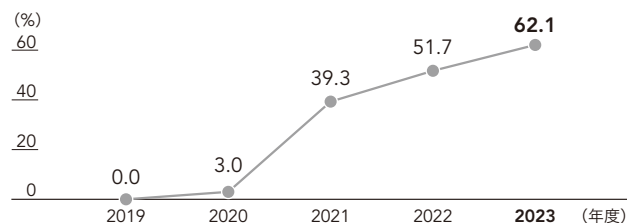
定年後希望者
再雇用率
(2023年度)

100%

● 働き方改革／仕事と生活の両立支援

従業員がやりがいや充実感を感じながら働き、健康で豊かな生
活が送れるよう、仕事と生活の双方の調和を実現できる環境づく
りを目指し、取り組みを行っています。

男性育児休業取得率



従業員の心と体の健康経営

当グループで働くすべての従業員が自分らしく働き、自分の考
えを遠慮せず伝えられる組織風土をつくり上げることが、亀田らし
い人材戦略を推進するためには不可欠です。自分らしさを大切に
して、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ることが、結果として従業員のエンゲー
ジメント向上、そして中長期的な当グループの企業価値向上につな
がると考えます。当グループでは、健康でハッピーな従業員が生み
出すお米の価値を世界中にお届けできるよう、経営と従業員が一
体となって、会社の健康経営に取り組んでいます。

具体的な取り組み[※]

ハッピーリターン制度

結婚・妊娠・出産・育児・介護・看護・私傷病・配偶者の転
勤などにより退職した従業員に対し、再採用する機会を優先的に
設けることにより、多様な働き方を支援する制度です。

ハイハイン休暇制度

配偶者が出産した従業員に対し、年次有給休暇のほかに育児の
ための特別休暇を3日間付与する制度です。子どもの世話や配偶
者の退院、検診の付き添いなどに利用することができます。

シフト限定勤務制度

育児・介護・私傷病などにより、三交替勤務ができない従業員
に対し、勤務シフトを固定した働き方を選択できる制度です。育児
の場合は、小学校3年生終了時まで利用することができます。

バースデー休暇制度

ワークライフバランスのとれた働きやすい職場環境の整備を目
的に、「バースデー休暇」制度を導入しています。誕生日に1日、特
別休暇を取得できる制度です。

2023年度のバースデー休暇取得率は81.7%でした。

フレックスタイム制度

従業員の柔軟な働き方を支援する目的で、一部の従業員を除い
てフレックスタイム制度を導入しています。始業・終業時刻は労使
協定に定める時間帯の中で、各従業員が自主的に決定することが
できます。

在宅勤務制度

従業員一人ひとりが柔軟に働き、生産性を高めることを目的
に、2023年4月より一部の従業員を除いて在宅勤務制度を導入
しました。

地域限定勤務制度

結婚・育児・介護などによる理由で勤務する「地域」の限定を
希望する従業員（管理職などを除く正社員）に対し、転居を伴う配
置転換を免除する制度を、2024年4月より導入しました。地域を限
定して勤務できる期間は、1回の申請で2年間とし、申請回数は3回
までとしています。

配偶者転勤退職制度

従業員の仕事と家庭の両立を支援することを目的として、当社
勤務の配偶者が海外赴任になった場合、同行する当社従業員に対
し、退職する機会を設ける制度を2024年4月より導入しました。休
職期間は、原則として配偶者の赴任日から帰国日の翌日から2週間
後までとして、その休職期間は5年間までとしています。

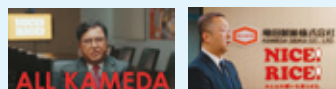
● 中長期成長戦略とPurpose・Vision・Valueの浸透

2023年8月の中長期成長戦略発表に伴い、再構築した理念体系と中長期成長戦略の浸透のために、まずはCEO、COOをはじめ社内取締役による全従業員に向けた説明会を行いました。さらに、「NICE! RICE! みんなの願いを叶らせる」というスローガンを策定し、「NICE! RICE!」運動を開始しました。執行役員が分担して、全従業員との直接対話を実施するとともに、コミュニケーションツールの活用や、再構築した理念体系に合わせた「報奨規程」の改正による「KAMEDA表彰フェスティバル」を通じた理念浸透に取り組みました。

具体的な取り組み

亀田製菓グループウェアにメッセージ動画

当社のグループウェアに、トップメッセージ動画を掲載しました。



亀田製菓グループステートメントムービー公開

当社HPにて「NICE! RICE!」ステートメントムービーを公開しました。



NICE! RICE! ポスターを展開

「Rice Innovation」を意識できる環境づくりのため、工場、社屋にポスターを掲示しました。



KAMEDA表彰フェスティバル2024

理念浸透のために「報奨規程」を改正し、2024年2月に開催した「KAMEDA表彰フェスティバル2024」では、新Vision・Valueに合わせた「Rice Innovation Award」や「Full of Humanity Award」「Be Professional Award」「Enjoy the Challenge Award」などの賞が加わりました。

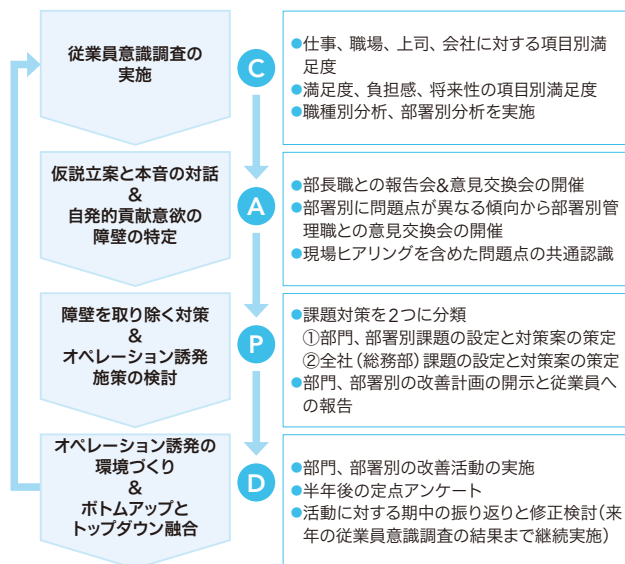


● 従業員意識調査

当社では、従業員一人ひとりが活躍実感と成長実感を持ちながら働けるように、従業員の会社への思い、働く意識、職場・職務についての調査を、2022年度に引き続き2023年度も実施しました。

2023年度 従業員意識調査結果 全体傾向

総合満足度	2022年度調査時とほぼ同じスコアで変化なし
良い変化	仕事の充実感・適応感、職場への満足感、特に結束力の信頼感が高まっている
課題	会社へのロイヤリティや市場での発展性についての評価はやや下がり、先行きを含めた不安が表れている
課題解決に向けた取り組み	<p>当社では、2022年9月にエンゲージメントプロジェクトを立ち上げました。従業員が主役という基本方針のもと、現場の声を大切に、働きがいのある職場・組織風土づくりに取り組んでいます。2023年度の調査結果を受け、エンゲージメントプロジェクトでは、職種ごとに抱えている問題が異なると認識し、各部門と連携して職場改善に向けた取り組みを開始しました。</p> <p>PDCA サイクルによる改善活動を進めるとともに、随時、社内報に各部門の改善活動を紹介し、その進捗状況の見える化にも取り組んでいます。</p>



● 健康経営

当社では、福利厚生として健康診断やインフルエンザ予防接種の費用補助、食事をきちんととっていただくための社員食堂の提供、または食事補助手当の支給などを実施しています。さらなる推進を図るため、2023年12月より健康経営プロジェクトを立ち上げ、2024年10月にはCOOによる「健康経営宣言」を当社全従業員に発信し、健康課題改善施策に取り組むことを共有しました。

「従業員が心身ともに健康で、一人ひとりのポテンシャルを最大限発揮できる企業」を目指し、以下3つの健康課題に取り組んでいきます。

①疾病の早期発見・治療 ②労働災害削減（転倒） ③メンタル不調者低減

●健康経営

<https://www.kamedaseika.co.jp/sustainability/health/>

なお、2023年度は、22年度に導入した定期健康診断予約一元管理システムの活用により、定期健康診断受診率100%を達成しました。引き続き、定期健康診断受診率100%の継続と再検査受診率100%に取り組むことで上記課題①の疾病の早期発見・治療を推進するとともに、上記の各課題に取り組んでいきます。

具体的な取り組み

社員食堂による「スマートミールランチ」の提供

当社の新潟本社社員食堂では、従業員の健康づくりの一環として、栄養バランスのとれた「スマートミールランチ[※]」の提供を毎日実施しています。

※スマートミールランチは、厚生労働省の「生活習慣病予防とその他の健康増進を目的として提供する食事の目安」を基本とした基準に適合しているメニューです。



サプライチェーン・マネジメント

当グループは、お客様に安全・安心な商品をお届けするため、調達方針および調達方針を実現するための行動規範を制定するとともに、調達方針の浸透により取引先様と協働することで、サプライチェーン全体での取り組みを進めています。

原材料を中心としたリスクマネジメントの詳細はP.29.32.56

調達方針

“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」企業として、取引先様と相互に信頼関係を構築し、安全・安心な商品をお届けするとともに、環境や社会に配慮した原材料・サービスなどの調達を行います。

● 調達方針を実現するための行動規範

- ① お客様に「美味しさ」「健康」「感動」をお届けするため、安全で安心な高品質の原材料を安定的かつ継続的に調達します。
- ② 地球環境の保護のために、環境に配慮した素材の利用や、省エネルギー、温室効果ガスの排出量削減に積極的に取り組みます。

- ③ 法令・規則・ルールなどを遵守し、社会良識に従った公正な調達活動を行います。
- ④ 人権や多様性を尊重し、労働環境や安全衛生の向上に配慮した調達活動を推進します。
- ⑤ 取引先様に公正・公平・透明な参入機会を提供するとともに、契約にもとづく誠実な取引を通じて、相互の繁栄・存続を図りながら長期的な信頼関係を構築します。
- ⑥ 取引先様とともに、地域社会との共生と調和を図り、持続可能な社会の実現に貢献します。
- ⑦ 取引先様へのCSR調査や監査の実施を通じて、持続可能性の確保に向けた取り組み状況を確認するとともに、持続可能な社会の実現に向けて、相互に社会的責任を果たすよう努力します。

● 持続可能な調達に向けた取り組み

RSPO認証パーム油の使用

当社および連結子会社は、2019年3月に「RSPO」（持続可能なパーム油のための円卓会議）に加盟しました。2020年度から当社、尾西食品株式会社、Mary's Gone Crackers社において認証パーム油を使用しており、2023年度の認証パーム油の使用比率は8.9%となっています。

FSC認証段ボールの使用

商品の梱包に使用する段ボールについて、当社の全商品でFSC認証を取得した段ボールを使用しています。

グループ会社においても、順次切り替えを行っていきます。

ピーナッツの調達

ピーナッツの調達については、2019年に中国・威海に開発センターを設立し、出荷前検査を徹底することで、品質コントロール体制を確立しています。また、2カ月ごとに児童労働や低賃金労働がないか直接生産者に確認を行い、問題がないことを確認しています。

地域社会との調和

当グループは、事業を活かした活動や、地方自治体および地域団体との協働により地域を活性化することが経営環境の向上につながるの考えのもと、食育をはじめとした社会との共生に向けた取り組みを行っています。

● 地域雇用の拡大

海外拠点の人員拡大に取り組んでいます。特に、東南アジア拠点は増産傾向により増員を進めています。

● 地域農業との連携

新潟県胎内市にある株式会社タイナイでは、新潟県産米100%使用の米粉パンの販売拡大に取り組んでいます。

また、福井県鯖江市にある株式会社マイセンでは、福井県産米を販売しています。

● 食育の取り組み

当グループでは、近隣の小学生を対象に工場見学を実施するとともに、保育園や学童クラブ、小中高の学校を訪問し、クイズなどを

通じてお米や米菓の魅力を、尾西食品では防災や備えの大切さについて伝える活動を行っています。

● SDGs達成への取り組み

当社は、SDGsにもとづく企業活動や地域づくりを推進する、「一般社団法人地域創生プラットフォームSDGsにいがた」に参画しています。また、株式会社マイセンおよび株式会社マイセンファインフードにおいても、「マイセンのSDGs」を策定し、福井県主催の「ふくいSDGsパートナー」および鯖江市主催の「さばえSDGsグローバルクラブ」に登録されています。



具体的な取り組み

尾西食品の防災教育

当社子会社の尾西食品では、「非常食」を通じて子どもたちに防災や備えの大切さを体験、知ってもらう活動を進めています。子どもたちの「生きる力」を育むため、災害についての「主体的」な学びや、地域防災への理解をサポートしています。



亀田製菓サンクスデー

2024年5月、新潟市のデンカビッグスワンスタジアムにて「亀田製菓サンクスデー」が開催され、当社新入社員が『ハッピーターン』のサンプリングや試合会場でのあいさつ、試合終了後のスタジアム清掃などを行いました。

当社は、1996年よりユニフォームスポンサーとしてプロサッカークラブ「アルビレックス新潟」を応援しています。



Better For Youの食を通じた健やかなライフスタイルへの貢献

安全・安心な食の提供

当グループは、原材料の調達から消費に至るまでのすべての段階において安全性を担保し、お客様に安全・安心な商品をお届けすることが食品企業としての使命であると考え、品質方針および製品安全方針を制定しています。いつも変わらぬおいしさをお届けできるよう品質保証の仕組みづくりを行うとともに、さらなる品質・安全性の向上に取り組んでいます。

●当社の品質への取り組み
<https://www.kamedaseika.co.jp/quality/>

品質方針／製品安全方針

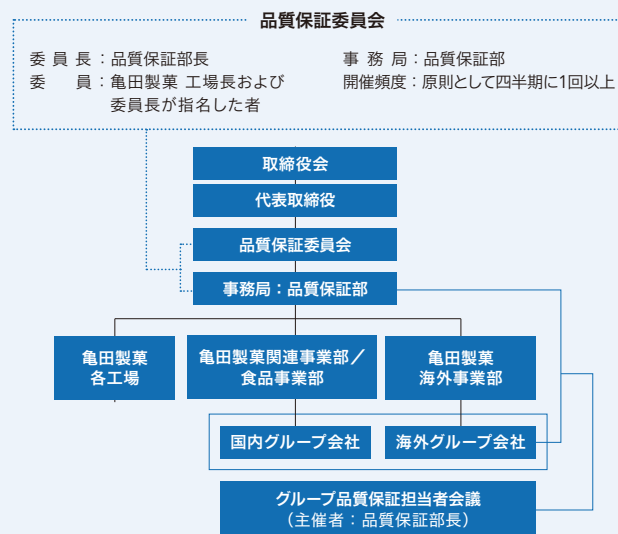
- ① 私たちはお客様の立場で、原材料の調達から消費に至るまでのフードチェーンを対象に、法令・規制要求事項を満たした商品を提供します。
- ② 私たちはお客様に安全・安心な商品をお届けするために、FSSC22000などの国際規格にもとづいた品質管理体制を運用することにより、品質保証の仕組みづくりを推進します。
- ③ 私たちはお客様に安全で安心していただける商品を提供できるように、グループ各社の品質保証部門と連携し、品質の向上に取り組めます。
- ④ 私たちはお客様に商品の安全性をお伝えすること、お申し出情報をもとに改善を積み重ねることで、お客様満足度の向上につなげます。

● 品質保証体制

当グループでは、「亀田製菓グループ品質保証管理規程」にもとづき、品質保証委員会を中心に品質保証体制の強化を推進しており、同委員会を原則として四半期に1回以上開催し、品質保証上の基本政策の審議や、品質安全確保のうえでの課題提起および改善対応の効果検証などを行っています。なお、2023年度は同委員会を4回開催しました。さらに、グループ会社においても、品質保証体制の強化を目的にグループ品質保証担当者会議を開催し、各社の課題の把握とその対応策の検討を行っています。

また、食品安全管理体制構築のための取り組みとして、グループ内の各工場において、FSSC22000などの国際規格の認証取得・維持を推進しています。

品質保証体制



喜び、潤い、健康、おいしさ、感動を与える食の提供

当社は、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」として、販売商品の塩分相当量の削減に取り組んでいます。

2023年度はリニューアル商品の減塩化などに取り組み、当社単体米菓・スナックにおいて、2021年度対比で5.2%の塩分相当量を削減しました。

なお、2021年度より、厚生労働省による「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」に参画し、それに連動した商品の塩分相当量の削減目標値を設定し、各施策に取り組んでいます。



減塩商品
164g 減塩亀田の柿の種6袋詰



83g 減塩ハッピーターン



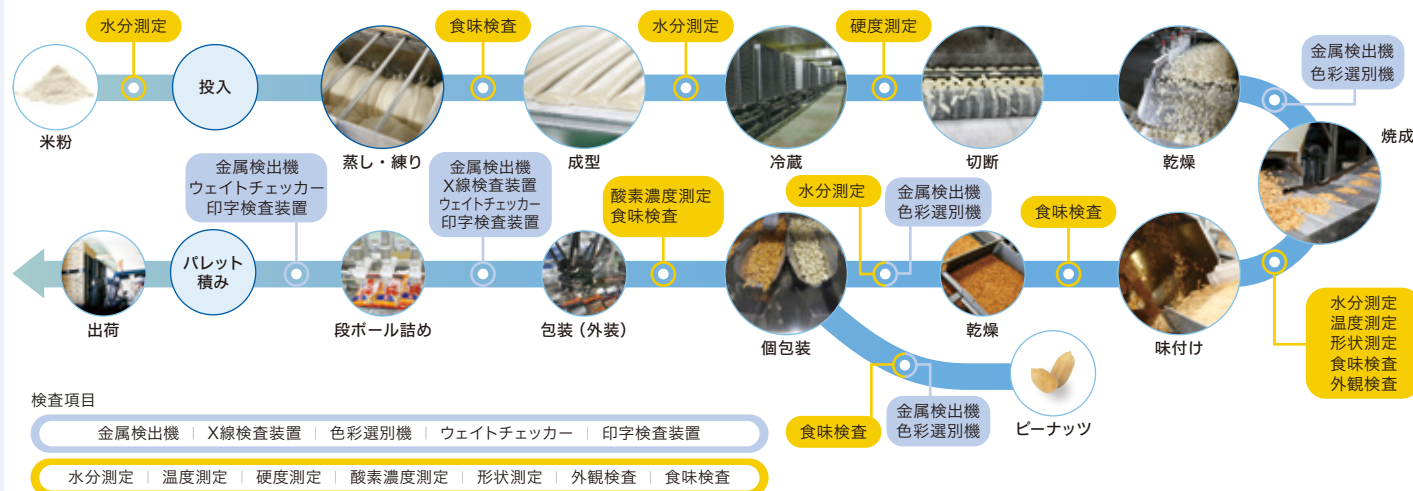
日本航空機のラウンジでは、当社の減塩商品を提供



健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ「令和5年度全体会合」での飯田執行役員の講演の様子

品質／製品安全 事例

『亀田の柿の種』製造工程 製造の全工程において、商品の品質と安全性向上に取り組んでいます。



役員一覧 (2024年10月31日現在)

取締役

代表取締役会長 CEO
ジュネジャ
レカ ラジュ

1989年 9月 太陽化学株式会社入社
1996年 6月 同社取締役研究部長
2000年 6月 同社常務取締役
2003年 6月 同社代表取締役副社長
2014年 4月 ロート製薬株式会社入社
2014年 6月 同社取締役副社長海外事業・技術担当兼チーフヘルスオフィサー
(最高健康責任者)
2020年 6月 当社代表取締役副社長
2022年 6月 当社代表取締役会長 CEO(現任)

代表取締役社長 COO
高木 政紀

1990年 4月 当社入社
2014年11月 当社白根工場長
2017年 6月 当社総務部長
2018年 6月 当社執行役員総務部長
2020年 4月 当社執行役員業務改革チーム部長
2021年 7月 当社常務執行役員営業本部長
2022年 6月 当社代表取締役社長 COO(現任)

専務取締役 CFO 兼
管理本部長
小林 章

1984年 3月 当社入社
2013年 7月 当社執行役員経営企画部長
2014年11月 当社執行役員業務推進部長
2016年 6月 当社常務執行役員米菓事業グループ生産本部長
2017年 6月 当社常務執行役員管理本部長
2018年 6月 当社取締役管理本部長
2021年 4月 当社取締役 CFO 兼 管理本部長
2022年 6月 当社専務取締役 CFO 兼 管理本部長(現任)

常務取締役グループ会社・
ダイバーシティ担当
古泉 直子

1998年 4月 当社入社
2003年 6月 当社取締役商品開発本部長
2013年 7月 当社取締役米菓事業グループ品質保証部長
2017年 6月 当社取締役新規事業グループ統括
2018年 4月 当社取締役お米研究所長
2018年 7月 当社取締役グループ会社・ダイバーシティ担当
2022年 6月 当社常務取締役グループ会社・
ダイバーシティ担当(現任)

社外取締役 独立役員
三宅 峰三郎

1976年 4月 キュービー株式会社入社
2003年 2月 同社取締役
2010年 2月 同社常務取締役
2011年 2月 同社代表取締役社長(2017年2月退任)
株式会社中島董商店取締役
2017年 2月 株式会社中島董商店取締役会長(2021年2月退任)
2018年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役 独立役員
伊藤 好生

1973年 4月 松下電器産業株式会社
(現 パナソニック
ホールディングス株式会社)
入社
2009年 4月 同社役員
2013年 4月 同社常務役員
2014年 4月 同社専務役員
2014年 6月 同社代表取締役専務
2017年 4月 同社代表取締役副社長
執行役員(2019年6月退任)
2020年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役 独立役員
金井 孝行

1982年 4月 株式会社日本債券信用銀行
(現 株式会社あおぞら銀行) 入行
2008年10月 同執行役員
2010年10月 西本貿易株式会社入社
専務取締役
2012年 3月 同社代表取締役社長
2016年 3月 西本Wismettac
ホールディングス株式会社
取締役グループ事業統括本部長
2017年 3月 同社代表取締役社長 COO
(2020年3月退任)
2020年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役 独立役員
井植 敏雅

1989年 4月 三洋電機株式会社入社
2002年 6月 同社代表取締役副社長
2005年 6月 同社代表取締役社長
2011年 4月 株式会社LIXIL
取締役副社長
2016年 6月 株式会社LIXILグループ
取締役(2017年6月退任)
2019年 4月 当社経営を考える懇談会
アドバイザー
(2020年4月退任)
2020年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役 独立役員
尚山 勝男

1978年 4月 アサヒビール株式会社
(現 アサヒグループ
ホールディングス株式会社) 入社
2008年 9月 同社理事東関東統括本部長
2011年 6月 同社執行役員中国統括本部長
2013年 3月 株式会社エルビー
代表取締役社長
2016年 3月 アサヒグループ食品株式会社
専務取締役
2017年 3月 同社代表取締役社長
(2021年3月退任)
2022年 6月 当社社外取締役(現任)

監査役

常勤監査役
佐々木 淳

1986年10月 当社入社
2007年 4月 当社カスタマーサービス部
お客様相談室マネージャー
2013年 7月 とよす株式会社管理本部長
2015年 7月 亀田製菓企業年金基金
常務理事
2016年 6月 当社監査部長
2019年 6月 当社常勤監査役(現任)

常勤監査役
田辺 真理

1981年 4月 当社入社(1986年9月退社)
1992年10月 当社入社
2014年 6月 当社経理部長
2016年 6月 当社執行役員経理部長
2017年12月 THAI KAMEDA CO., LTD.
Managing Director
2019年 7月 当社執行役員関連事業部長
2020年 6月 新潟輸送株式会社
取締役経営企画部長
2024年 6月 当社常勤監査役(現任)

社外監査役 独立役員
青木 和義

1979年 4月 花王石鹼株式会社(現 花王
株式会社) 入社
2003年 3月 同社家庭品国際事業本部
コントローラー
2005年 3月 花王(中国)投資公司副總經理
兼副董事長
2007年 5月 花王株式会社会計財務部門
管理部長
2012年 6月 同社執行役員会計財務部門
統括
(2017年1月同社退職)
2022年 6月 当社社外監査役(現任)

社外監査役 独立役員
伊藤 彰浩

1983年 4月 キリンビール株式会社
(現 キリンホールディングス
株式会社) 入社
2013年 1月 同社執行役員グループ財務
担当ディレクター
2014年 3月 同社取締役 CFO
2015年 3月 同社取締役常務執行役員
2016年 4月 ブラジルキリン社取締役
2018年 3月 キリンホールディングス
株式会社常勤監査役
(2022年3月退任)
2022年 6月 当社社外監査役(現任)

スキル・マトリックス※1

	出席状況 (2023 年度)		指名・報酬委員会	スキル・マトリックス							
	取締役会	監査役会		企業経営※2	グローバル	ダイバーシティ	営業・マーケティング	生産・開発・研究開発・品質	財務・会計・ファイナンス	法務・コンプライアンス・リスク管理	サステナビリティ・ESG
取締役	ジュネジャ レカ ラジュ	100%		○	○	○		○			
	高木 政紀	100%		○		○	○	○			
	小林 章	100%						○	○		
	古泉 直子	100%				○		○			○
	三宅 峰三郎 社外	100%	○ (委員長)	○		○	○				
	伊藤 好生 社外	100%		○	○			○			○
	金井 孝行 社外	100%		○	○				○		
	井植 敏雅 社外	100%		○	○		○				
監査役	尚山 勝男 社外	100%		○	○	○	○				
	佐々木 淳	100%	100%				○		○	○	
	田辺 真理	100%※3	100%※3		○	○			○		
	青木 和義 社外	100%	100%		○				○		○
	伊藤 彰浩 社外	100%	100%		○				○	○	

※1 上記は、各氏の経験などを踏まえて、より専門性が発揮できる領域を記載しており、有するすべての知見を表すものではありません。 ※2 上場企業の社長経験者(これに準ずる者を含む)
※3 監査役 田辺真理氏は、2024年6月18日開催の第67期定時株主総会で選任されており、就任後開催された取締役会および監査役会の出席率は100%です。

社外役員に関する事項

	独立役員	当社における主な活動内容
社外取締役	三宅 峰三郎	○ 食品企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、営業戦略、ダイバーシティ等、幅広い視点から発言を行うなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っており、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしています。 また、任意の指名・報酬委員会委員長として、今後の経営体制や報酬等に関する議論を進めています。
	伊藤 好生	○ 企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、海外展開やものづくりにおける現場力向上の観点から発言を行うなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っており、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしています。
	金井 孝行	○ 企業経営者および長年の金融機関経験者として、食品事業の海外展開に関する豊富な経験と高い見識にもとづき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っており、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしています。
	井植 敏雅	○ 企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、海外展開やものづくりを起点にした経営品質向上、市場拡大に関する発言を行うなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っており、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしています。
	尚山 勝男	○ 企業経営者として、特に国内食品市場に関する豊富な経験と高い見識にもとづき、経営戦略、ダイバーシティ等、幅広い視点から発言を行うなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っており、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしています。
社外監査役	青木 和義	○ 上場企業の会計財務部門の責任者として培ってきた豊富な経験と高い見識にもとづき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っています。また、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っています。
	伊藤 彰浩	○ 上場企業のCFOとして培ってきた豊富な経験と高い見識にもとづき取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っています。また、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っています。

企業経営	製菓業から米業への事業領域・地域拡大に向け、企業経営に関する知識・経験・能力をバランスよく兼ね備えた取締役が必要であるため
グローバル	お米の可能性を最大限引き出し、世界で新価値・新市場を創造するためには、海外での事業マネジメント経験や知見、海外文化への理解がある取締役が必要であるため
ダイバーシティ	多様な人材が持つあらゆる魅力を最大限に発揮できる環境を整え、企業の発展や成長活力としていくうえで、ダイバーシティに関する理解と知見が必要であるため
営業・マーケティング	食品製造業として、お客様のニーズを正確に捉え、生活様式や消費スタイルの変化に対応し中長期的に成長するためには、営業・マーケティングに関する知識と経験が必要であるため
生産・開発・研究開発・品質	食品製造業として、安全・安心な商品を通じて美味しさ・健康・感動を提供し続けるうえで、生産・開発・研究開発・品質に関する知識と経験が必要であるため
財務・会計・ファイナンス	適正な財務報告はもちろん、強固な財務基盤の構築、効率的な資産配分、持続的な発展と企業価値向上に資する成長投資を実現させるうえで、財務・会計・ファイナンスに関する知識と経験が必要であるため
法務・コンプライアンス・リスク管理	違法はもちろんのこと、倫理的に正しい方向で事業活動を遂行することは、持続的な成長および企業価値向上の基盤であり、法務・コンプライアンス・リスク管理に関する知識と経験が必要であるため
サステナビリティ・ESG	事業の持続的な発展と中長期的な企業価値の向上を目指すうえで、リスクと機会を適時確に捉え、経営に反映するためには、サステナビリティ・ESGに関する理解、知見が必要であるため

執行役員

役名	氏名	担当
専務執行役員	真山 靖宏	営業本部長
常務執行役員	古澤 紳一	食品事業本部長
常務執行役員	鳥越 敬	管理本部 経営企画部長
常務執行役員	金子 浩之	管理本部 総務部長
執行役員	飯田 浩一	米菓スナック開発部長 兼 グローバル技術開発部長
執行役員	高橋 肇	食品開発研究所長
執行役員	古泉 明男	生産本部長
執行役員	堀田 弘幸	SCM部長
執行役員	堀部 宏幸	海外事業部長
執行役員	三宅 隆介	マーケティング戦略部長



経営と事業の変革を加速するためのガバナンス

～亀田製菓の中長期構想と社外取締役の使命について～

社外取締役
尚山 勝男

社外取締役
三宅 峰三郎

社外取締役
伊藤 好生

2023年、亀田製菓のさらなる進化を目指して Purpose、Vision、Valueを再構築

伊藤 はじめに、2023年度の当社の取り組みを振り返ると、「Rice Innovation Company」を新ビジョンとして打ち出したことが、当グループ従業員の一体感を高めるうえで大きな力になったのではないかと感じています。ただ、当社には米菓以外の事業もあるので、グループのすべての事業をこのビジョンのもとでどのように体系化していくのか、それが今後に向けての課題だと認識しています。

三宅 理念体系が再構築されたことは、特に若い従業員にとって大きな意味を持つものだと思います。多くの企業において、経営理念と日頃の行動は十分関連づけられていないのが実情と思いますが、亀田製菓では、理念体系が事業展開と結びつき、従業員の行動指針にもなり得ると思います。新たなビジョンが策定されたことは、従業員一人ひとりが自身の業務への姿勢を見直す良い機会になったのではないのでしょうか。ただ、理念と行動の同期は、一朝一夕にできることはありません。経営トップや役員が理念体系や中長期構想に託した想いを発信し続け、従業員の理解と共感を喚起していくことが大切です。

尚山 私が亀田製菓の取締役に就任した2022年6月から2023年にかけては、ちょうど当社が「中長期成長戦略2030」の策定作業を進めている時期でした。企業経営に限らず、人や組織が新たなステージに踏み出す際には、さまざまな軋みが生じるも

のです。戦略の策定に携わった当社の取締役・執行役員も生みの苦しみを味わいました。しかし、お二人が指摘されたように、理念体系が再構築されたことによって、現場で働く従業員の中で、Purpose（存在意義）、Vision（目指す姿）、Value（価値観・行動指針）を日々の業務に活かしていこうという気運が高まったことは、当社の今後にとって非常に意義のあることではないでしょうか。

大切なのは、従業員一人ひとりが会社の方向性を理解し、当事者意識を持って業務に取り組んでいくこと

三宅 「中長期成長戦略2030」の進捗における取締役の役割についての考えを述べますと、現在の取締役会はモニタリングが主体ですので、戦略や施策の詳細な内容まで掘り下げ切れていないことが実情です。枠組みは組み上げました、中身はこれから従業員全員で議論しながらつくり込んで行きましょう、ということですから、今後、現場の理解と実践がさらに重要になってきます。従業員一人ひとりが会社の方向性をしっかりと理解し、経営への参画意識を持って取り組んでいくことが不可欠と言えますし、私たちも従業員が中長期成長戦略を自分事として実践できるよう、あらゆる機会を捉えて、会社の考え方を発信していきたいと考えています。

伊藤 当社の取締役会では、各取締役がそれぞれの専門性やバックグラウンドにもとづいて意見や提言を表明しています。私

“ 従業員が100人いたら
100通りの価値観がある。
大事なのは他者をリスペクトし、
自分と異なる意見を尊重すること。 ”

尚山 勝男

自身は長年ものづくりに携わってきたこともあって、その中でも特に「数値で語る」ことを大切にしています。経営目標や事業計画などの定量的なターゲットと自身が所属する部門との関係を因数分解し、可視化したうえで、どのような形で経営に貢献していくかを考えることが重要です。逆に、そうした思考プロセスが従業員のモチベーション向上にもつながっていくことになります。

尚山 当社のCEOは「利益志向」というメッセージを出していますが、大切なことは、三宅さんが指摘されたように、現場で働く従業員がその意味を正しく納得し、日々の業務の中で実行していくことです。そして、各人の取り組みと成果を会社が正しく評価すること。その積み重ねによって、利益を重視する企業文化が形成され、高収益体質が維持、強化されていくのではないかと考えています。



社外取締役の責務とは、ステークホルダーの代表として健全で公正な意思決定に貢献すること

伊藤 当社の取締役会では活発な意見交換が行われており、経営の透明性と健全性はおおむね担保されているように思います。ただ、私が専門とする生産改革や事業構造改革については、取締役や執行役員だけで有効な善後策を立案することは困難です。そこで、新型コロナの5類移行からは、生産に関わる各部門の責任者と、定期的にもものづくりの品質、生産性、リスク、DXなどについて直接議論を重ねてきました。取締役会が適正な意思決定を行ううえで、現場とのコミュニケーションが欠かせないものであることをあらためて実感しているところです。時間的な制約から、取締役会で特定のテーマに絞って周到的な議論を行うことは難しいのが実状ですので、今後、ほかに議論の場を設けるような対策も必要かもしれません。

尚山 社外取締役はステークホルダーの代表です。中立的な立場で、忸度なく発言するのが社外取締役の役割であり、同時に強みでもあると考えています。あえて反対意見を述べ、執行役員の考えと異なるオプションを提案することが、取締役会の議論をより活発化し、ガバナンスの実効性を高める力になるのではないのでしょうか。

従業員が自ら考え、自由に発言できる 開かれた企業風土を維持するために

三宅 新体制が発足して2年あまりが経過しました。CEO、COOとも、役員間・従業員間のコミュニケーションを大切にしていますし、私たちの意見にも真摯に耳を傾けてくれます。しかし、現在の体制が長くなると、トップに対する忸度が広がり、取

締役会が執行サイドの経営判断を追認する場になってしまうおそれも皆無ではないでしょう。従業員が自ら考え、自由に発言できる亀田製菓らしい開かれた企業風土を維持するためにも、社外取締役は取締役会で執行側に対して積極的に意見を表明していくことが大切です。

伊藤 2024年2月の指名・報酬委員会の設置は、ガバナンスの実効性を高めるうえで、非常に重要なトピックでした。続く4月の組織変更において、食品事業本部を新設したことも、事業と業務の効率性の向上を図り、各本部の責任を明確化するという点で意義のある経営判断であったと評価しています。これら一連の取り組みにより、当社の経営体制は一段と強固なものとなりました。

三宅 当社では取締役の過半数を社外取締役が占めています。

取締役会の独立性や公平性は十分に確保されていることもあって、以前は、指名・報酬委員会は必ずしも必要ではないと考える役員が多数派でした。しかし、取締役会における継続的な議論の中で、取締役の指名や報酬に関する手続きをより透明、公正なものとし、ガバナンスの機能をさらに強化するためには、新たな体制への移行が望ましいとの結論に達し、取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬委員会を設置しました。今回のガバナンス体制の改編により、経営の透明性や健全性を追求する当社の姿勢を広く社会に向けて示すことができたと考えています。

尚山 指名・報酬委員会の委員長でもある三宅さんが言われたように、今回の決定は当社の歴史に残る画期的なものだと受け止めています。当該委員会の主要な役割は、サクセッションプランを含めた取締役の選任と、取締役の報酬が合理性のあるものなのかどうかの判断、この2つだと思います。私も委員の一人として、委員会の適正な運営を通じ、亀田製菓の健全な成長に貢献していきたいと考えています。

“ 取締役会・監査役会の在り方に正解はない。時代背景や会社の進むべき方向性に応じて、機関設計を機動的に変えていきたい。 ”

伊藤 好生

新たに女性の常勤監査役が加わり 一段と進展した亀田製菓のダイバーシティ

三宅 ガバナンスの機関設計について、お二人はどのような考えをお持ちでしょうか。私は、指名・報酬委員会の立ち上げは、将来の機関設計をどうするかという議論の一つの契機になったのではないかと捉えています。当グループとして目指すべきは、



“ 企業存続の基盤はブランド。
世界市場の深耕と新たな事業領域へ
の挑戦を通じて、商品とコーポレート
のブランド価値を高めていく。 ”

三宅 峰三郎

戦略・施策を遂行する執行役員なのか、経営のモニタリングを行う取締役なのか、あるいは両者を兼任するのか。また執行役員や取締役が果たすべき本来的な機能とは何なのか。亀田製菓の中長期構想とガバナンス、そして従業員のキャリア形成を一体的に議論し、当社の在るべき姿を明確化していくことが必要だと考えます。

伊藤 取締役会や監査役をどのような構成にするのがベストか、一律の答えはありません。時代背景や会社の進むべき方向性に応じて、機動的に変えていくべきものではないでしょうか。ただ、当社の経営に対する議論をさらに進化させ、活性化させるためにも、ダイバーシティの視点は大切にすべきだと思います。新たに田辺さんが常勤監査役に就任しましたが、これも当社が多様性のある組織風土の醸成に注力していることの一つの表れだと理解しています。

尚山 多様性とは何かをあらためて考えると、従業員が100人いたら100通りの価値観があります。各人の専門性が研ぎ澄まされると、案件に対する意見も割れてきます。大事なのは、自分と異なる意見を尊重できるかどうか、つまり他者をどれだけリスベクトできるかだと思います。マネジメントが意思決定を行う際には、さまざまな見解や意見を考慮しながら、それが会社のビジョンやパーパスに資するものであるかどうかをしっかりと吟味し、最適解を見出していくことが重要です。

蓄積してきた経験・知見を活かして 「Rice Innovation Company」の実現をリードする

三宅 最後に、亀田製菓グループの将来についてですが、海外事業の強化や新たな収益源の獲得を見据えたポートフォリオの

再構築など、亀田製菓は現在さまざまな経営課題に取り組んでいます。特に重要な命題は、日本と世界におけるブランドの定着だと思います。企業存続の基盤はブランドです。商品のブランド、企業としてのブランド、双方を高めるための提言や助言活動を継続するとともに、ブランドの根幹である理念体系を次の世代にしっかりと継承していきます。

伊藤 当社は「Rice Innovation Company」というビジョンのもとで、食品事業や海外事業など新たな領域への挑戦を続けています。しかし、グローバル展開を考えた場合、国・地域によって市場の特性は異なり、BtoBとBtoCではオペレーションやマネジメントの手法も違ってきます。国内米菓事業の成功体験は海外では通用しません。重要なことは、試行錯誤を繰り返しながら、時には致命傷にならない程度の失敗をしながら、知見とノウハウを積み重ねていくことです。私はこれまでの経験を活かして、当社のチャレンジをしっかりとサポートしていく所存です。

尚山 「中長期成長戦略2030」は、社内的な指針であると同時に、社外に対する約束（コミットメント）でもあります。それを守れるかどうか、亀田製菓の信用や市場での評価を決定します。現場を含めた全部門、全従業員の力を結集して、戦略目標の達成に邁進していくことが2024年度以降の最重要課題です。また、ガバナンスの実効性評価を踏まえつつ、経営体制のさらなる高度化を図り、社会から信頼される企業グループを目指して尽力していきます。

コーポレートガバナンス

● 基本的な考え方

当社におけるコーポレートガバナンスとは、企業理念にもとづき、創業以来一貫して志向してきた企業経営のあるべき姿（当社を取り巻くすべての関係者との良好な関係を築き、社会の要請に応えることで事業の持続的発展と企業価値の向上を目指すこと）の実現のために、経営の透明性・公平性・計画性・迅速性を確保し、業務執行と監督が有機的に結びついて適時的確に機能させるための仕組みです。

当社は、コーポレートガバナンスの強化および充実が重要な経営課題の一つであると位置づけ、実効的な体制の構築に向けて、継続的に取り組んでいます。



コーポレートガバナンス・ポリシー
www.kamedaseika.co.jp/ir/library/governance/

当社は、グローバル化などに伴うリスクの高まりに対し健全に牽制する経営体制の構築および社外取締役による高度なモニタリングモデルの実現を図るため、2014年6月より、取締役会について、過半数を独立性の高い社外取締役で構成するとともに、経営監督と執行機能の役割分担を明確にし、業務執行の迅速化を図るために、執行役員制度を導入しています。さらに、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。

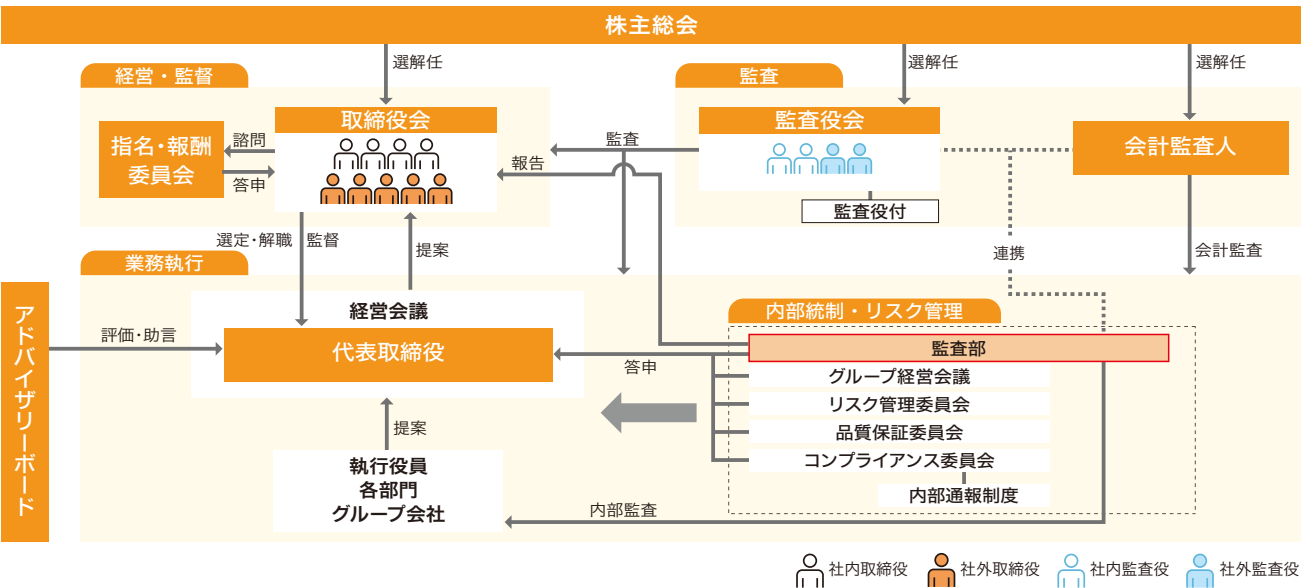
加えて、取締役の指名ならびに報酬等に関する手続きのさらなる客観性・透明性・公平性を確保するとともに、コーポレートガバナンス体制をより充実させるため、2024年2月に取締役会の直下に任意の独立した「指名・報酬委員会」を設置しました。なお、「指名・報酬委員会」は、取締役会の諮問に応じて、取締役の指名ならびに報酬に係る基本方針と決定方法等に関する事項を審議し取締役会に対して答申を行います。

コーポレートガバナンス強化の変遷

内容		取締役構成	社外取締役比率
2002年度	アドバイザーリーボード発足		
2003年度	執行役員制度の導入		0%
2006年度	社外取締役制度の導入		40%
2014年度	社外取締役過半数へ		57%
2015年度	チーフオフィサー制の導入（CEO、COO）		57%
2016年度	社外取締役の増員		63%
2018年度	コーポレートガバナンス・ポリシー制定		60%
2020年度	取締役の増員		54%
2021年度	第三者機関による実効性評価の実施		54%
2022年度	経営体制の変更		55%
2023年度	任意の独立した指名・報酬委員会の設置		55%

※2024年6月18日開催の第67期定時株主総会にて、取締役会の構成は社内4名、社外5名です。

コーポレートガバナンス体制



主要会議体の概要

(2024年10月31日現在)

	人数構成	独立性	開催状況	2023年度の主な審議内容
取締役会	議長：代表取締役会長CEO ジュネジャ レカ ラジュ 社内取締役4名 社外取締役5名	56%	原則 毎月1回	<p>① 中長期成長戦略の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> 「亀田グループ中長期成長戦略 2030」の策定 中長期成長戦略にもとづいた各事業戦略の見直し <p>② 各事業戦略上の課題の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内米菓事業：収益体制強化の検討、設備投資の検討と振り返り 海外事業：Mary's Gone Crackers社の収益改善検討および進捗 食品事業：長期保存食の拡大戦略と工場投資 <p>③ サステナビリティ課題への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価報告および課題検討（指名・報酬委員会の設置ほか） 人的資本経営の検討 品質保証、リスク管理、コンプライアンス各委員会報告 マテリアリティへの対応
監査役会	議長：常勤監査役 佐々木 淳 常勤監査役2名 社外監査役2名	50%	原則 毎月1回	<p>業務監査関連：監査計画、監査活動報告、取締役会議案の事前確認</p> <p>会計監査関連：四半期・期末監査レビュー、KAM®の検討、会計監査人に関する評価</p>
経営会議	議長：代表取締役会長CEO ジュネジャ レカ ラジュ 社内取締役4名 執行役員10名 (常勤監査役はオブザーバーとして参加)	—	原則 毎週1回	<p>意思決定内容：政策（商品政策、販売政策など）、設備投資ほか取締役会上程事項の審議</p> <p>報告検討内容：事業報告モニタリング ほか</p>
指名・報酬委員会	社外取締役5名 代表取締役2名	71%	原則年4回	<p>2024年2月1日付で設置し、2024年度から活動を開始。</p> <p>取締役会の諮問に応じて、取締役の指名ならびに報酬に係る基本方針と決定方法等に関する事項を審議する予定。</p>

※KAM (Key Audit Matters)：監査上の主要な検討事項

取締役会

取締役会は、経営の根幹を成す経営方針・経営計画を策定するとともに、業務執行の管理・監督と重要案件の審議・決定、ならびにグループ会社の重要案件の監督を通じて、コーポレートガバナンスの確立を図っています。

監査役会

当社は、監査役会設置会社の形態を採用しています。監査役会では、監査方針および年間監査計画の決定、監査内容のレビュー、会計監査人および監査部からの報告、聴取、討議などを行っています。監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、各部門や子会社の監査を実施しています。なお、監査役の職務を補助する使用人を置くことで、監査役監査の機能強化を図っています。

経営会議

原則として週1回開催し、社内取締役および執行役員で、業務執行に係る重要事項の決定や取締役会への付議事項の審議を行っています。

グループ経営会議

原則として半期に1回開催し、社内取締役および常勤監査役などとグループ各社の社長で構成し、グループ各社の業務執行状況の報告を受けるほか、内部統制の強化などグループ共通の課題について討議を行っています。

アドバイザリーボード

代表取締役2名および社外の有識者4名によるアドバイザリーボードを定期的に開催し、当グループにおける事業戦略や経営全般に対して、代表取締役は評価・助言を受けています。

なお、2021年度から休止しています。

指名・報酬委員会

取締役会の任意の諮問機関として、2024年2月に設置。

取締役会の諮問に応じて、取締役の指名ならびに報酬に係る基本方針と決定方法などに関する事項を審議し、取締役会に対して答申を行います。

品質保証委員会・リスク管理委員会・コンプライアンス委員会

各委員会はそれぞれ原則として四半期に1回以上開催し、グループ全体における品質保証、リスク管理、コンプライアンスの確保を目的として、グループにおける諸課題の解決にあたっています。

● 取締役会の多様性について

当社の取締役会は、性別・国籍などにかかわらず、多様な価値観を持つ役員で構成することとしています。

取締役会は、活発な審議と迅速な意思決定ができるように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。社内取締役においては、業務全般を把握し活動できるバランス感覚と実績、決断力を有し、多様な専門性を持ったメンバーで構成されることが必要であると考えています。

また、社外取締役においては、新ビジョン「Rice Innovation Company」の実現に向け、ものづくりの企業経営者を主に登用することで、さまざまな知識・経験・能力をバランスよく備える体制とします。多様な視点、豊富な経験、高い見識と専門性を持った独立性のある企業経営者で構成されることにより、社外取締役による高度なモニタリングモデルが期待でき、グローバル化などのリスクの高まりに対し、健全に牽制する経営体制の構築ができと考えています。

さらに、当社商品は女性の購買率が高いことなどから、食を扱うメーカーとして女性の価値観や発想は重要であり、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考えています。

● 社外取締役の体制

当社は、取締役の過半数を独立性の高い社外取締役で構成しており、この特徴を最大限に発揮するために下記のような運用をしています。

当社は、次の理由から「独立社外者のみを構成員とする会合」を設置していません。

- 「独立社外者のみを構成とする会合」は、取締役のうち社外取締役の人数が少なく、当該意見が反映されづらい環境を是正するために有効と考えますが、当社は社外取締役を5名選任しており、社外取締役が発言しやすく、当該意見が反映されやすい環境にあると考えます。
- 社外取締役はそれぞれ卓越した知見を有しており、それを個々に発揮することが求められていますが、「独立社外者のみを構成員とする会合」を設置することにより、ある種の共通認識が形成され、当該認識に対する反対意見を述べづらくなるなど、その独立性を弱める可能性があると考えます。
- 社外取締役に対し、当社の重要会議の議事録・報告などを同じ分量・内容で提供し、個々によってばらつきが出ないように配慮することで、認識の共有は十分に図られると考えます。

当社は、次の理由から「筆頭独立社外取締役」を定めていません。

- 「筆頭独立社外取締役」を定めることで、独立社外取締役間の序列意識、筆頭者に依存する意識を醸成する可能性があります。
- 社外取締役はそれぞれ卓越した知見を有しており、個々にその持ち味を発揮することが求められていることから、必ずしも社外取締役間で意見が統一される必要はないと考えています。

● 取締役の選任・解任

取締役候補者の指名方針

当社の取締役会は、活発な審議と迅速な意思決定ができるよう上限を14名とし、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。

取締役候補者の指名については、当社指名基準に従って代表取締役会長CEOが提案し、指名・報酬委員会での審議および取締役会での候補者決議を経て株主総会議案として上程しています。

なお、2024年2月に設置した指名・報酬委員会では、取締役会の諮問に応じて、取締役の指名ならびに報酬に係る基本方針と決定方針等に関する事項を審議する予定です。

CEO・COOの選解任基準

当社は次のとおり、CEO・COOの選解任基準を定めています。

(能力)

- 当社の企業理念を理解し、実践できること
- グローバル社会の中長期的な潮流をかぎ分け、それに合わせて中長期的な計画を組み立て、自ら実行する力を備えていること

(リーダーシップ)

- 役員・従業員と本音のコミュニケーションが図れること
- 自ら率先して汗をかけること

(人間力)

- 人間的魅力・胆力・奥深さ・度量を備えていること
- 自己の力量を正しく把握し、自分に不足する資質は、他者と連携することで補う姿勢を持つこと

また、CEO・COOを念頭に入れた後継者育成計画を策定しており、その運用状況と結果について指名・報酬委員会での審議を経て取締役会にて毎期検討し、当該育成計画の検討内容とCEO・COOの選任基準と照らし合わせ、経営陣幹部・社外役員の意見、360度評価などのアセスメントを考慮し、取締役会にてCEO・COOを決定します。

なお、CEO・COOがその機能を十分に発揮していないと認められる場合、社会的不祥事などのコーポレートガバナンス上の重大な懸念が発生した場合、業績が著しく悪化した場合、CEO・COO選任基準に対する適格性を欠くこととなった場合には、指名・報酬委員会での審議を経て取締役会にてCEO・COOの解任について議論し、決定します。

後継者育成計画

当社は、業務執行での評価、指定の研修のほか、360度評価などのアセスメント、社外取締役との個人面談などを含めた後継者育成計画を策定し、この運用状況と結果（プロセス）について、毎期取締役会にて検証しています。

● 取締役会の実効性評価

当社は、年に1回程度、取締役会の実効性について分析・評価を行い、その概要を開示することとしており、2023年度は第三者機関が関与する評価を実施しました。

評価方法	<ul style="list-style-type: none">● 第三者機関によるアンケートの作成、取締役・監査役全員（15名）による回答● 第三者機関によるアンケートの結果のとりまとめ・分析
調査項目およびその内容など	<ol style="list-style-type: none">① 取締役会の在り方・モニタリング機能（取締役会の在り方、機関設計についての議論）② 取締役会の構成・規模（規模、員数、専門性、および多様性）③ 取締役会の運営（取締役会の開催回数や時間、資料提供、議事運営）④ 社内・社外取締役のパフォーマンス（報告、説明、役割）⑤ 取締役会・監査役トレーニング（トレーニングの機会）⑥ 株主・投資家との関係（株主・投資家との対話の体制、取締役会に対する株主・投資家意見のフィードバックなど）
評価結果	当社取締役会は、独立社外取締役を過半数とし、上場会社経営経験者を多数擁するなど、スキル・経験などの多様性を確保し、独立社外監査役を含め、独立役員による活発な意見具申がなされていること、取締役会の年間スケジュールや審議事項の事前告知が適切であることなどが評価されており、取締役会の実効性は確保されていると評価されました。一方、前回の取締役会の実効性の評価で挙げられた課題と同様に機関設計の在り方、取締役会の構成、役員の指名・報酬、CEOの後継者育成計画の各々の議論をより活発化させることが、引き続き取り組むべき課題として挙げられました。
評価結果を受けた取り組み	<ul style="list-style-type: none">● 任意の独立した指名・報酬委員会の設置（2024年2月）● 取締役の減員（2024年6月定時株主総会にて11名から9名へ2名減員）

● 社外役員のサポート・役員トレーニング

社外役員のサポート

- 当社は、取締役会の円滑な運営を確保し、審議の活性化を図るため、経営企画部に取締役会事務局を設置し、社外取締役および社外監査役に対し、その必要と思われる情報について、重要会議の内容などを提供しています。

なお、取締役会資料は、原則、開催の3日前までに配付し、案件によっては事前説明を行います。

- 当社は、監査役補助担当者1名を設置し、監査役会資料の作成補助や、求めに応じて各種調査や資料の監査補助を行っています。
- 当社は、取締役会の年間スケジュール、年間の主な審議項目を決定し、十分な審議が可能となるよう、会日・案件ごとに審議時間を確保します。

なお、2021年度に実施した第三者機関による取締役会の実効性評価結果を受け、取締役会の議案数を減らし、議論時間の十分な確保に取り組んでいます。

- 同様に、2021年度に実施した実効性評価結果を受け、取締役会を定期的に当社工場にて実施することで、取締役の工場視察の定期化に取り組んでいます。

なお、2023年度は、11月に亀田工場視察後に、取締役会を行いました。

役員トレーニング

当社は、社外取締役・社外監査役を当社に迎えるに際し、工場見学をはじめ、当社が属する業界、当社の歴史、事業概要・財務情報・経営戦略、組織などについて必要な知識の習得のための

研修を行っています。さらに、取締役・執行役員は、より高いリーダーシップと経営戦略を培う能力を開発するため、外部機関などを活用し、経営スキルを習得する研修を実施しています。また、監査役においても、各種研修会や他業種との意見交換会に積極的に参加し、業務および会計に関する監査スキルの向上に努めています。

● 役員報酬

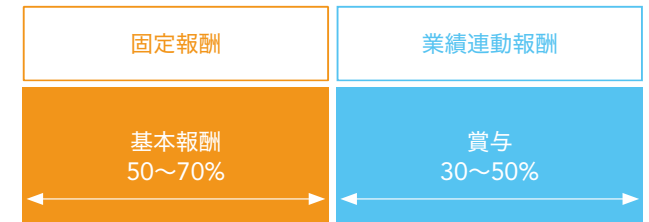
基本的な考え方

当社の役員報酬に関する基本方針は次のとおりであり、任意の独立した指名・報酬委員会での審議を経て、取締役会で審議・決議しています。

- 企業価値の向上と持続的な成長を通じて、株主重視の経営意識を高めるものであること
- 会社業績の目標達成を動機づける業績連動性の高いものであること
- 報酬の決定手続きは透明性・客観性の高いものであること

報酬制度の概要

当社の業務執行権を持たない取締役、および社外取締役を除く取締役の報酬は、固定報酬である「基本報酬」と業績連動報酬である「賞与」によって構成しています。



● 基本報酬

取締役の役割と責任に応じて職位を定め、職位ごとに金額を決定し、株主総会において定められた範囲内で月額固定報酬として支給しています。

業務執行権を持たない取締役、業務執行から独立した立場である社外取締役、監査役（社内および社外）の報酬はそれぞれ固定報酬のみ支給しています。

● 賞与

当グループの会社業績ならびに企業価値および株主価値と連動することを重視し、連結売上高・連結営業利益・連結自己資本当期純利益率（ROE）・親会社株主に帰属する当期純利益を評価指標としています。

支給額は目標達成度合いに応じて算出され、目標達成時を100%として0～150%の範囲で変動し、その総額を対象事業年度に関する定時株主総会に上程し、決議後速やかに支給する仕組みとしています。

● 報酬比率

総報酬に占める業績連動報酬の比率は、職位などに応じ上位職位ほど高くなるように設計しており、業績目標達成時の業績連動比率はおおむね30～50%としています。

コンプライアンス

● 基本的な考え方

今日の企業には、単に法律を守ることだけでなく、よりよき企業人、よりよき社会人としての価値観・倫理観にもとづいた行動が求められています。

当グループの存在意義は、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ことであり、よりよい商品とサービスの創造は、事業活動に関わる各種の法令や社内規程をはじめ企業倫理、社会規範を守る一人ひとりの行動に裏打ちされて成し遂げられるものと考えています。

当グループでは「亀田製菓グループ行動規範」を定め、その内規として、当社は「亀田製菓（株）行動規範・細則」を定めています。これらにもとづき、不正行為などの防止および早期発見と是正を図り、コンプライアンス経営の強化に資することを目的に「亀田製菓グループコンプライアンス規程」を定めています。当社代表取締役社長COOが委員長を務めるコンプライアンス委員会は、コンプライアンス経営の推進を行うとともに、コンプライアンス違反事案が発生した場合には、社内規程にもとづき、懲戒処分を含め、厳正に対処しています。なお、2023年度は同委員会を10回開催しました。



亀田製菓グループ行動規範
www.kamedaseika.co.jp/company/compliance/

また、「亀田製菓グループ行動規範」から「7つのキーワード」を制定し、職場での掲示などにより、コンプライアンス意識の浸透を図っています。

7つのキーワード

① お客様を大切にする

② 自然を大切にする

③ ルールを守る

④ 公私の区別をつける

⑤ 嘘をつかない、隠さない

⑥ 公正な取引関係と公正な人間関係を築く

⑦ 不正はしない、させない、見逃さない

報酬の決定手続き

報酬の水準および報酬額の妥当性について、透明性および客観性を確保するため、取締役会の直下に任意の独立した指名・報酬委員会を設置しています。委員の構成は、5名以上の取締役とし、その過半数を独立社外取締役としており、当該独立社外取締役である委員の中から委員長を選定しています。同委員会での審議を経て、取締役会の審議・決議により決定します。

その他の中長期的な業績連動報酬や自社株報酬については、現在実施していません。当社は、経営陣の報酬について従業員の生活水準の向上とバランスをとるべきと考えており、業務執行取締役に対しては、業績にもとづいた賞与を株主総会に上程し支払う現行の制度で適切であると考えています。

なお、これら報酬制度の在り方に関し、業績貢献に連動して支払われるインセンティブなど、指名・報酬委員会において、取締役会の諮問に応じて、取締役の指名ならびに報酬に係る基本方針と決定方法などに関する事項として審議する予定です。

役員報酬などの総額（2023年度）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	基本報酬 (百万円)	業績連動報酬 (百万円)	非金銭 報酬等	員数 (名)
取締役 (社外取締役を除く)	246	170	76	—	5
監査役 (社外監査役を除く)	35	35	—	—	2
社外役員	96	96	—	—	8

● 政策保有株式

当社は、良好な取引関係の維持・発展など政策的な目的により株式を保有します。また、株式保有の意義が認められない銘柄については、都度、保有の見直しを図っています。

政策保有株式については、保有先企業との取引関係の見直しなどの検証を行うとともに、保有に伴う便益やリスクが、当社の資本コストに見合っているかなどを精査し、保有の適否の検証を毎期取締役会にて実施しています。

当社は、適切な議決権行使が投資先企業の中長期的な価値向上と持続的成長につながる観点から、原則としてすべての政策保有株式について議決権を行使します。なお、議決権の行使にあたっては、議案に対する賛否を個別具体的に判断します。

純資産に占める政策保有株式比率

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結純資産 (a) (百万円)	59,895	66,046	67,996	73,718
連結貸借対照表 計上額 (b) (百万円)	2,178	2,262	2,113	2,625
比率 (b÷a)	3.6%	3.4%	3.1%	3.6%

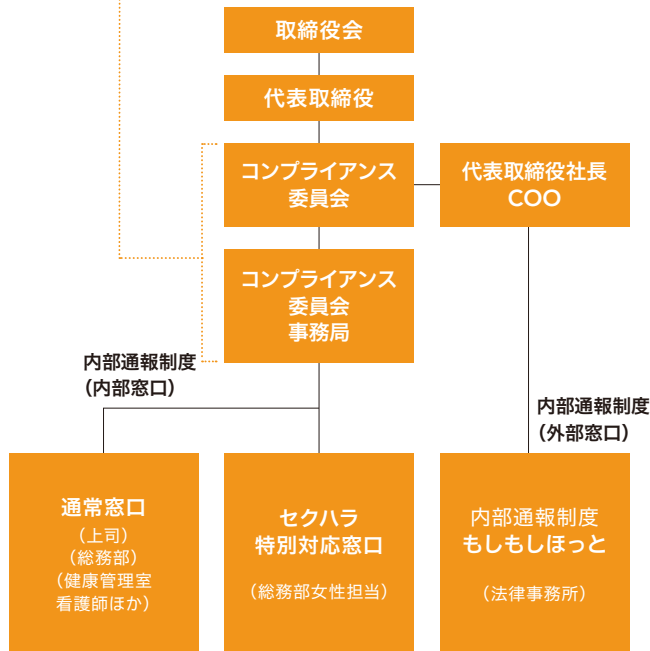
当社および国内連結子会社の役員・従業員には、「コンプライアンスガイドブック」を配付し、コンプライアンス意識の醸成につなげるよう、周知・徹底を図っています。

海外連結子会社においては、現地語に翻訳した「亀田製菓グループ行動規範」を周知するとともに、各社に即した「従業員ハンドブック」の配付や、「コンプライアンス規程」の整備・運用によりコンプライアンスの周知・徹底を図っています。

コンプライアンス体制

コンプライアンス委員会について

委員長：代表取締役社長 COO
メンバー：委員長が指名した者。ただし、取締役より1名以上、監査役より1名以上を指名（社外役員は除く）。
事務局：管理本部および総務部
開催頻度：原則として四半期に1回以上



● 贈収賄防止の取り組み

当グループは、グループ行動規範として、事業活動における法令の遵守、特定の者に対する不当な利益・便宜の供与の禁止、および公正・誠実な取引の実施を表明するとともに、世界的潮流として贈収賄の防止の強化が要請されていることを踏まえ、「贈収賄防止ポリシー」を制定しています。

日本国内および事業を展開するすべての国・地域において、「贈収賄防止ポリシー」にもとづいた贈収賄の防止に取り組み、社会の皆様との、より一層の信頼の維持と向上に取り組んでいます。



贈収賄防止ポリシー

www.kamedaseika.co.jp/company/policy/anti-bribery/

● 内部通報制度

法令違反・不正行為などの未然防止・早期発見と是正を目的として、内部通報に関する体制を整備し、通報・相談を受け付ける窓口を社内・社外に設置し、匿名であっても本窓口を利用できることとしています。内部通報制度の運用については、「亀田製菓グループ内部通報に関する内部規程」のグループウェアへの掲示、「コンプライアンスガイドブック」の配付により、役員・従業員に周知しています。なお、外部窓口を法律事務所に設置し、「もしもしほっと」として周知しています。

通報・相談に関しては、当社および国内連結子会社各社のコンプライアンス委員会や関連部門の責任者が必要な調査を行い、当社の代表取締役社長COOおよび必要に応じて取締役会にその結果を報告します。調査結果にもとづき、当社の代表取締役社長

COO、国内連結子会社各社の代表取締役社長および担当役員が必要な是正措置を講じます。

また、「亀田製菓グループ内部通報に関する内部規程」により、法令にもとづく場合などの正当な理由がない限り、対象事案に関する情報の秘密を厳守するとともに、通報窓口利用者が不利益な扱いを受けない旨を規定しています。

適用範囲※

- 亀田製菓の役員・従業員（退職日が通報の日から1年以内に従業員であった者を含む）
- 国内連結子会社の役員・従業員（通報の日から1年以内の従業員であった者を含む）

※海外連結子会社においては、各社で当該制度を設置しています。

外部窓口「もしもしほっと」への相談件数

年度	相談件数
2019	1件
2020	1件
2021	3件
2022	2件
2023	4件

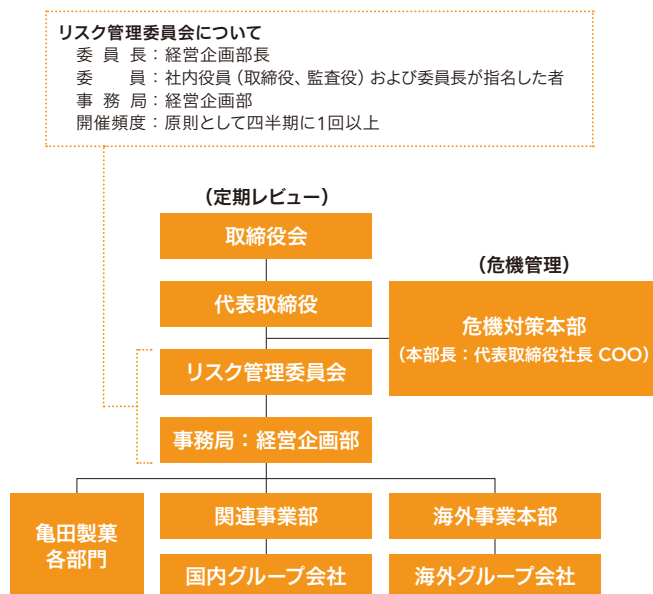
リスクマネジメント

● 基本的な考え方

当グループの事業活動に関わるさまざまなリスクに対して、企業の持続可能性や経営目標の達成に向けて各種リスクに応じた適切な対応策を講じることで、経営の安定化を図っています。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、その「損害影響度」と「発生確率」の両面から優先度を決め対策を講じています。

近年、気候変動による農作物への影響や、豪雨による工場の水没や地震による物流および交通網の遮断など、環境・社会に係る「サステナビリティリスク」を企業活動を脅かす重大なリスクとして認識しています。また、各種リスクを基幹プロセスリスク、災害・事故リスク、外部環境リスク、コンプライアンスリスクの4つに分類し、それぞれのリスク低減活動に取り組んでいます。

リスクマネジメント体制



リスク管理の対応については、当社のリスク管理委員会が中心となって行っており、2023年度は同委員会を4回開催しました。「亀田製菓グループリスク管理規程」にもとづき、当社およびグループ各社の事業活動を継続するにあたって、経営に対し重大な影響を及ぼすと想定される重要リスクの管理に関する具体的な実践計画を毎年策定することで、リスク管理活動の実効性を確保するとともに、事前予防活動を推進し未然防止策の検討を行っています。なお、当社監査部は、リスク評価にもとづき年度内部監査計画を作成し、リスクベースの監査を実行しています。

また、外部専門家を講師とする「危機管理セミナー」を開催し、役職員の危機対応への意識向上に努めるとともに、リスクが顕在化することを想定し、「危機管理マニュアル」の導入、リスク別対応フロー・BCP（事業継続計画）などの策定やシミュレーション訓練を実施することで、迅速な対応を可能とし、被害を最小限に抑える取り組みを進めています。

万一、係るリスクが現実のものとして顕在化した場合には、直ちに危機対策本部を設置し、「危機管理マニュアル」に定められた手順に沿って、迅速に適切な対応と情報開示を行うこととしています。なお、2023年度は「亀田製菓グループリスク管理規程」にもとづき危機対策本部を設置し、係るリスクに対し「危機管理マニュアル」に従い対応しました。

● BCP（事業継続計画）

当社では、商品の供給に支障が生じないようにするため、異物混入、不祥事、災害などが発生した際の行動計画（BCP）を策定しています。

主な取り組み

①従業員の安否確認

当社では、安否確認システムを導入しています。地震などの災害が発生した場合に、安否確認メールが役員および従業員に一斉送信され、それらの情報を上長とリスク管理担当者が閲覧し、

状況を確認できるシステムです。なお、不測の事態に備え、定期的に安否確認システムのテストを実施しております。

また、海外における事件、自然災害などのさまざまなリスクに対し、海外グループ会社の駐在員とその家族などの安全を確保するためのシステムを導入し、当社海外事業部にて管理する体制を取っています。

②備蓄について

当社では、国内の各拠点に災害用の電話の設置や防災備蓄品の完備などを行っています。

③情報システムのBCP

過去の災害事例を踏まえ、情報システムにおけるBCP対策を進めています。

情報システムの一極集中を避けるための対応や、受注・出荷システムの対応、災害によるデータ消失に備えた対応、停電時に備えた発電機でのシステム稼働対応などに取り組んでいます。

● 情報セキュリティ

情報セキュリティリスクについては、「文書保存規程」「個人情報保護管理規則」「亀田製菓グループ情報管理規程」「亀田製菓グループ情報システム規程」などの各種規程を整備し、情報管理に関する啓発活動を実施するなど、不適切な情報管理および機密情報流出の未然防止に向けた取り組みを行っています。

情報技術の活用を推進する中で、グループ全体の情報システム管理へのセキュリティ対策を重要施策と認識しています。当社では、定期的にセキュリティ専門会社による外部評価を受けるとともに、当該評価を参考に個別対策を実施、老朽化した通信機器の定期交換や、役員および従業員向けの情報セキュリティ教育なども実施しています。加えて、国内外のグループ会社においても、セキュリティ調査を実施し、現状の把握および課題を洗い出し、対応策の検討を行っています。

事業に関する特に重要なリスク

項目		リスク	対応策	
基幹プロセス リスク	原材料および 商品の安全	<ul style="list-style-type: none">原材料や製造工程のトラブルによる生産活動の停止上記に起因した商品の回収や販売の中止など	<ul style="list-style-type: none">品質保証委員会を中心とした品質保証体制の強化グループ品質保証担当者会議の開催	<ul style="list-style-type: none">食品安全管理体制構築のための「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  詳細はP.28.41
災害・ 事故リスク	情報 セキュリティ	<ul style="list-style-type: none">災害などによるシステムの作動不能や内部データの消失想定外のサイバー攻撃や不正アクセス、コンピューターウイルスの感染などに よる社内情報の漏洩、改ざんなどシステム変更によるシステム停止、障害など	<ul style="list-style-type: none">情報の適切な保存・管理に向けた「文書保存規程」「個人情報保護管理 規則」「亀田製菓グループ情報管理規程」「亀田製菓グループ情報システム 規程」など各種規程を整備定期的なセキュリティ専門会社による外部評価の実施と評価にもとづく個 別対応	<ul style="list-style-type: none">老朽化した通信機器の定期交換役員・従業員向けの定期的な情報セキュリティ教育の実施旧システムとの並行稼働
	自然災害、 パンデミック、 大規模な事故	<ul style="list-style-type: none">経営インフラが新潟県下越地方に集中することによる、生産拠点および販売拠 点の喪失や、従業員等の安全被害、サプライチェーンの寸断など火災などの大規模事故による信用低下	<ul style="list-style-type: none">「危機管理マニュアル」の整備リスク対応フロー、BCP（事業継続計画）の策定および随時見直し従業員安否確認システムの導入および定期的な訓練の実施	<ul style="list-style-type: none">生産拠点など主要施設の耐震補強火災や自然災害などを想定した防災訓練の実施 これらの対応策を超えた被害が発生するリスクについても継続して研究を行い、可能 な限り被害を最小化し、当グループの業績および財政状態への影響を低減すること に努めております。
	環境	<ul style="list-style-type: none">気候変動への対応	 P.31～32 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）フレームワークにもとづく開示	
外部環境 リスク	サプライ チェーン	<ul style="list-style-type: none">主な原材料は農産物であり、気候、作柄、相場などによって、調達量や調達価格 に影響原材料全般における、需要動向や原油価格などによる調達価格への影響物流起因による商品供給の不安定化	<ul style="list-style-type: none">原材料の品種や産地などの分散調達による安定した数量の確保と特定の 調達先への集中回避品種や産地が特定される原材料などの複数年契約	<ul style="list-style-type: none">在庫の分散化デジタル化推進による物流効率化
	流通の変化と 競合など	<ul style="list-style-type: none">業界や特定企業の経営状態や販売政策などの変化による販売機会の減少、 販売価格の低下競合企業による新商品の導入や販売促進活動による商品の陳腐化、販売機 会の減少	<ul style="list-style-type: none">フィールドスタッフを配置することによる小売店へのきめ細かなフォロー	<ul style="list-style-type: none">提案型営業によるお客様目線での売り場づくりとサポート新商品開発体制の強化
	海外事業の 状況	<ul style="list-style-type: none">国または地域における経済状況、政治、社会情勢などの著しい変化、食品の 安全性、気候変動、自然災害による需要の減少、操業の中断、供給不足など為替レート変動に伴う業績変動	<ul style="list-style-type: none">亀田製菓から海外グループ会社への基幹人材の派遣亀田製菓海外事業部による、海外グループ会社の管理・統括・運営面 でのサポート	<ul style="list-style-type: none">亀田製菓監査部による海外子会社の監査体制強化
	人材確保・ 育成	<ul style="list-style-type: none">雇用情勢の変化や国内の少子高齢化による労働人口の減少事業活動に必要な優秀な人材の確保難や育成計画の遅れ	<ul style="list-style-type: none">外部人材や外国人の活用、性別・年齢にとらわれない組織体制の構築多様な価値観を尊重し、挑戦を後押しする組織風土の醸成働きやすい環境整備 （在宅勤務、フレックスタイム、シフト限定、ハッピーリターン制度など）	<ul style="list-style-type: none">イノベーター・エキスパート人材の育成グローバルKAMEDAで活躍できる人材の育成ものづくりを牽引するリーダーの養成を目的とした「技術学校」の継続  詳細はP.34～39
コンプライアンス リスク	法的規制等	<ul style="list-style-type: none">海外進出先の現地法令を含む法的規制の強化、新たな規制の施行などにより 事業活動が制限重大な法令、規則違反人権問題（強制労働、ハラスメントなど）による、訴訟の発生や退職者の増加	<ul style="list-style-type: none">亀田製菓関連部門によるサポート亀田製菓および連結子会社各社のコンプライアンス委員会の開催亀田製菓監査部による監査体制強化	<ul style="list-style-type: none">外部研修への参加内部通報の体制整備

リスクマップ

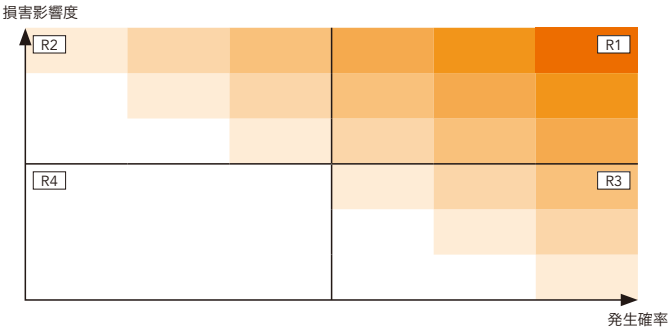
社内外の経営環境の変化から想定されるリスクを当グループへの「損害影響度」と「発生確率」の2軸で評価し、その重要度をリスク1（R1）からリスク4（R4）に分類しています。

さらに、各種リスクを「基幹プロセスリスク」「災害・事故リスク」「外部環境リスク」「コンプライアンスリスク」の4つに分類し、リスクマップを作成しています。

なお、上記「事業に関する特に重要なリスク」は、リスクマップのリスク1（R1）からリスク4（R4）を網羅しています。

リスクマップは、当社および連結子会社各社で対応すべきリスクを選定して作成し、各社リスク管理委員会は、リスクマップにもとづきリスク低減活動に努め、定期的に見直しを行っています。

当社リスク管理委員会は、年1回、当社取締役会にてグループ全体のリスク低減活動などについて報告しています。

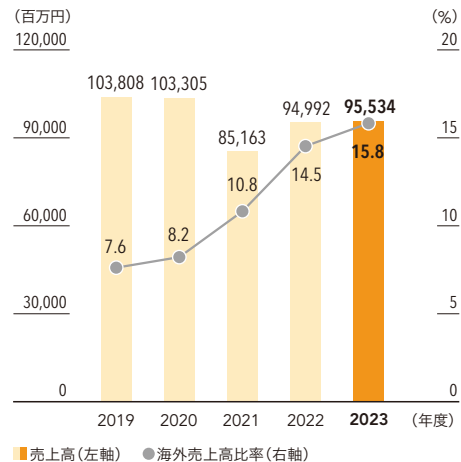


データセクション

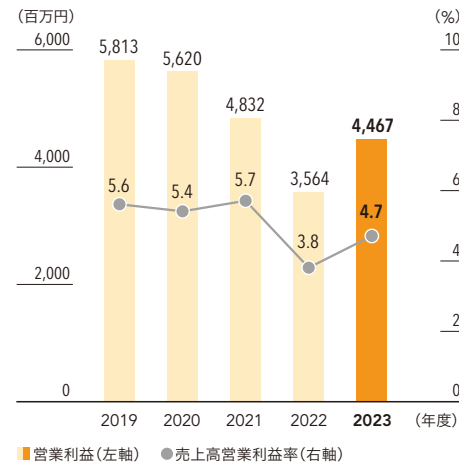
財務ハイライト（連結）

※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。

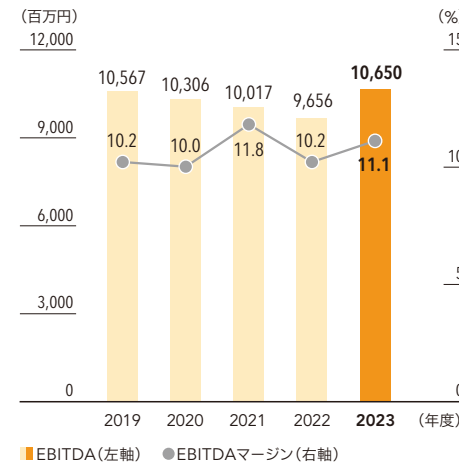
売上高／ 海外売上高比率



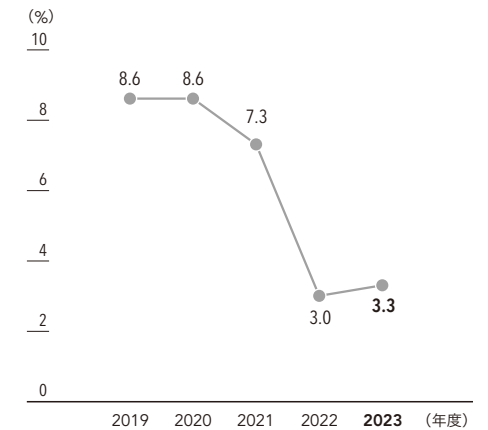
営業利益／ 売上高営業利益率



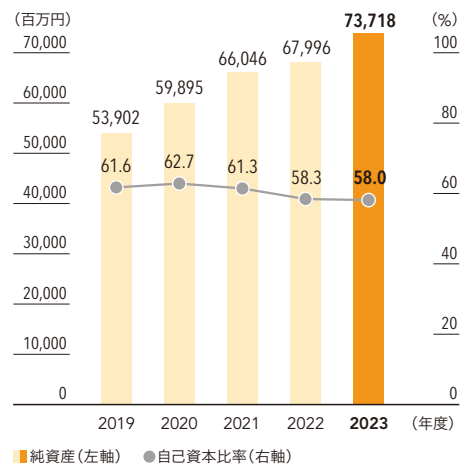
EBITDA／ EBITDAマージン



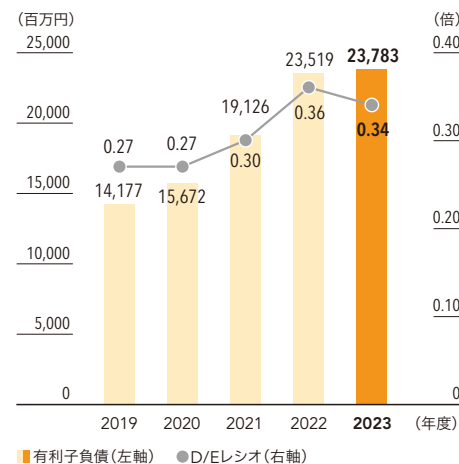
ROE



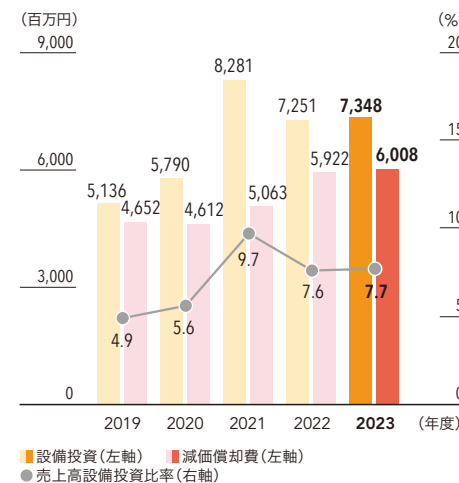
純資産／ 自己資本比率



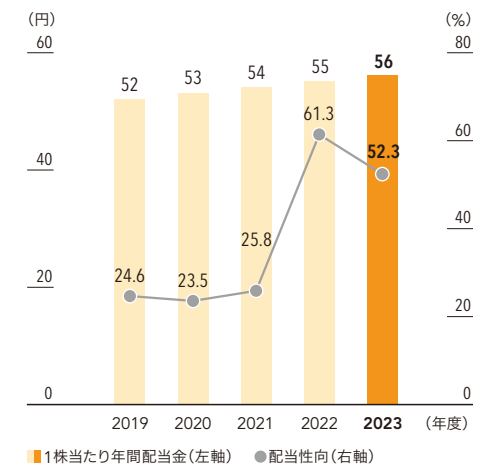
有利子負債／ D/Eレシオ



設備投資／減価償却費／ 売上高設備投資比率

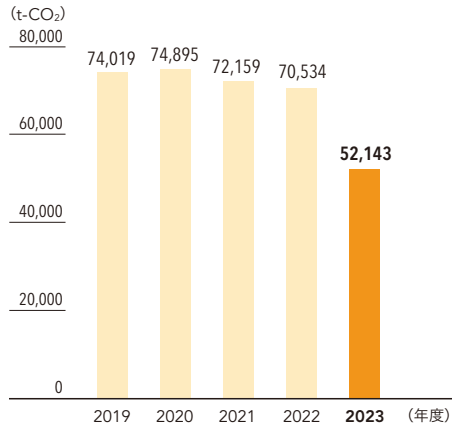


1株当たり年間配当金／ 配当性向



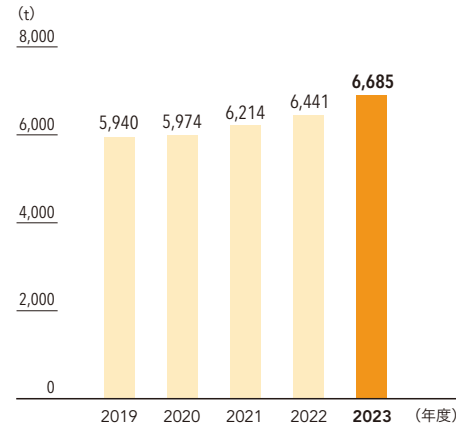
非財務ハイライト

温室効果ガス総排出量（Scope1・2）



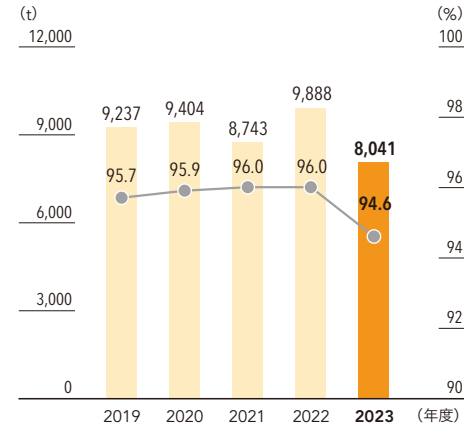
※集計範囲：亀田製菓株式会社、アジカル株式会社、
2021年度までとよす株式会社（新潟工場）を含む

プラスチック使用量



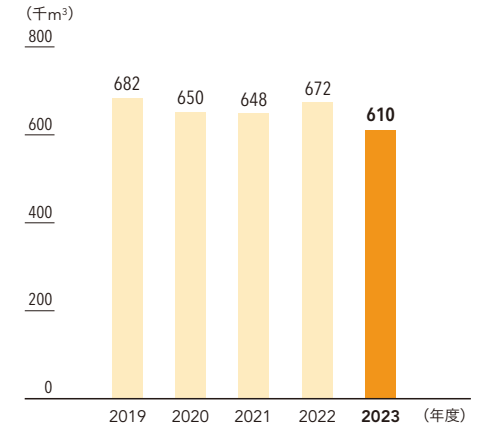
※集計範囲：亀田製菓株式会社、国内連結子会社

廃棄物排出量／リサイクル率



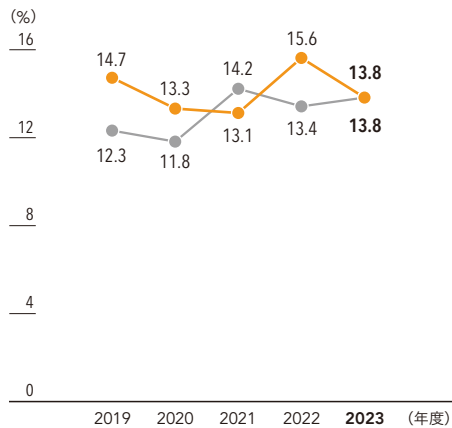
■ 廃棄物排出量(左軸) ● リサイクル率(右軸)
※集計範囲：亀田製菓株式会社、国内連結子会社

水使用量



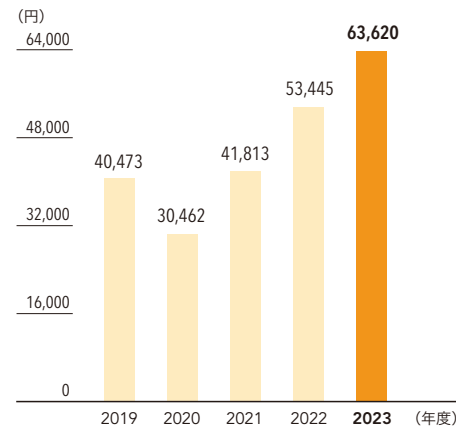
※集計範囲：亀田製菓株式会社、国内連結子会社

女性管理職比率／女性監督職比率



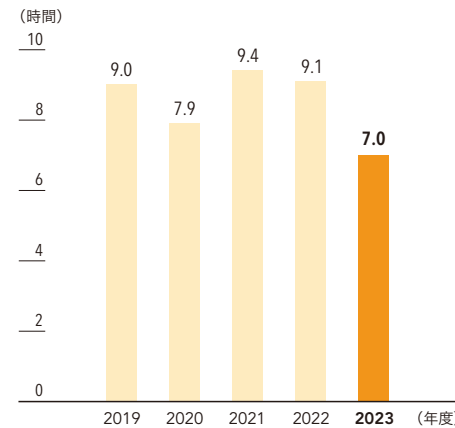
● 女性管理職比率 ● 女性監督職比率
※集計範囲：亀田製菓株式会社

1人当たりの年間平均教育投資額



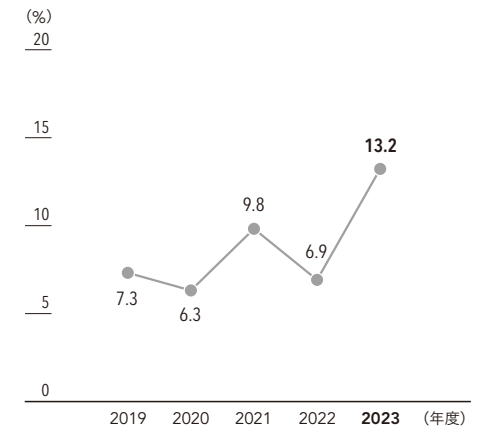
※集計範囲：亀田製菓株式会社

1人当たり月平均残業時間



※集計範囲：亀田製菓株式会社

新規学卒就職者の3年以内の離職率



※集計範囲：亀田製菓株式会社

11カ年の財務・非財務ハイライト（連結）

3月31日に終了した各会計年度

※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。

	単位	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経営成績												
売上高	(百万円)	92,832	94,849	97,316	98,206	99,522	100,041	103,808	103,305	85,163	94,992	95,534
営業利益	(百万円)	2,991	4,001	4,579	5,618	5,007	5,338	5,813	5,620	4,832	3,564	4,467
売上高営業利益率	(%)	3.2	4.2	4.7	5.7	5.0	5.3	5.6	5.4	5.7	3.8	4.7
経常利益	(百万円)	4,215	5,127	6,108	7,122	6,451	6,573	6,909	6,889	6,068	5,215	6,798
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,400	3,317	3,953	2,702	4,110	4,402	4,463	4,757	4,419	1,892	2,257
財務状況												
総資産	(百万円)	66,130	67,167	72,597	72,606	77,052	83,251	85,825	92,888	103,421	111,182	120,510
純資産	(百万円)	37,726	43,000	43,451	44,319	48,005	52,056	53,902	59,895	66,046	67,996	73,718
自己資本比率	(%)	56.1	63.2	59.4	60.8	62.0	61.3	61.6	62.7	61.3	58.3	58.0
総資産経常利益率	(%)	6.4	7.7	8.7	9.8	8.6	8.2	8.2	7.7	6.2	4.9	5.9
有利子負債	(百万円)	7,301	5,679	7,594	7,958	10,429	13,089	14,177	15,672	19,126	23,519	23,783
D/Eレシオ	(倍)	0.20	0.13	0.18	0.18	0.22	0.26	0.27	0.27	0.30	0.36	0.34
ROE	(%)	6.8	8.3	9.2	6.2	8.9	8.9	8.6	8.6	7.3	3.0	3.3
ROIC	(%)	4.3	5.6	6.0	7.6	6.3	6.1	6.2	5.6	4.3	2.9	3.4
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	5,936	7,637	6,473	7,435	7,351	6,964	8,048	8,671	8,305	8,285	9,730
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△5,422	△4,722	△5,539	△8,558	△8,324	△7,283	△7,631	△6,337	△9,841	△8,442	△8,140
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,627	△2,595	224	△1,001	1,376	755	△161	△257	1,198	972	△1,255
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	513	2,915	934	△1,123	△973	△318	416	2,333	△1,535	△157	1,590
1株当たりの指標												
1株当たり当期純利益	(円)	113.83	157.32	187.51	128.17	194.95	208.78	211.71	225.62	209.63	89.78	107.06
1株当たり純資産	(円)	1,760.06	2,011.81	2,046.26	2,092.11	2,267.58	2,418.97	2,508.48	2,761.24	3,007.78	3,076.11	3,317.24
1株当たり年間配当金	(円)	26.00	31.00	36.00	42.00	49.00	51.00	52.00	53.00	54.00	55.00	56.00
配当性向	(%)	22.8	19.7	19.2	32.8	25.1	24.4	24.6	23.5	25.8	61.3	52.3
その他												
設備投資額	(百万円)	6,329	4,496	6,262	9,917	7,466	7,452	5,136	5,790	8,281	7,251	7,348
減価償却費	(百万円)	4,081	4,310	4,390	4,494	4,082	4,001	4,652	4,612	5,063	5,922	6,008
研究開発費	(百万円)	939	976	1,036	935	956	1,003	1,117	1,139	1,056	1,091	1,124
売上高研究開発費比率	(%)	1.01	1.03	1.07	0.95	0.96	1.00	1.08	1.10	1.24	1.15	1.18
非財務指標												
従業員数	(名)	3,048	3,043	3,049	3,152	3,428	3,197	3,379	3,362	3,776	3,858	4,040
女性従業員比率※	(%)	34.8	35.1	35.4	35.4	41.4	39.7	39.3	38.7	40.9	42.4	44.0
女性管理職比率※	(%)	3.9	6.5	8.4	11.0	10.6	10.4	14.7	13.3	13.1	15.6	13.8

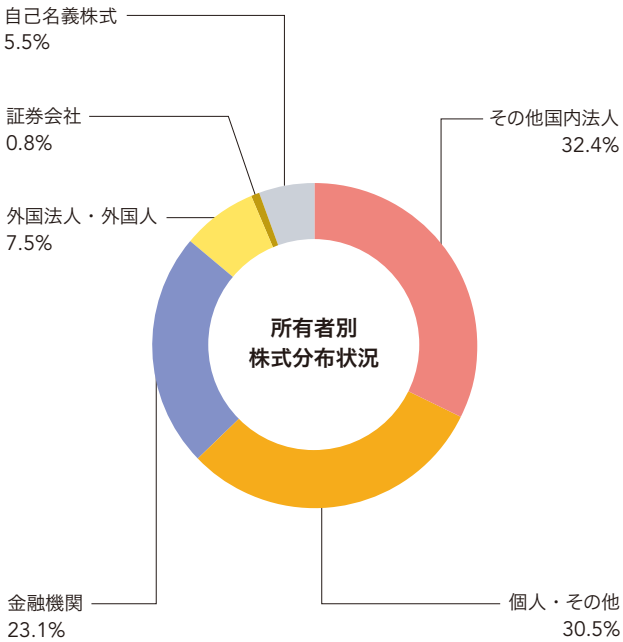
※女性管理職比率および2013年度から2016年度までの女性従業員比率については、当社のみ（亀田製菓株式会社単体）の数値を記載しています。

株主・投資家情報（2024年3月31日現在）

株式状況

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	2220
発行可能株式総数	59,251,000株
発行済株式の総数	22,318,650株
株主数	15,586名

所有者別株式分布状況



大株主^{※1}

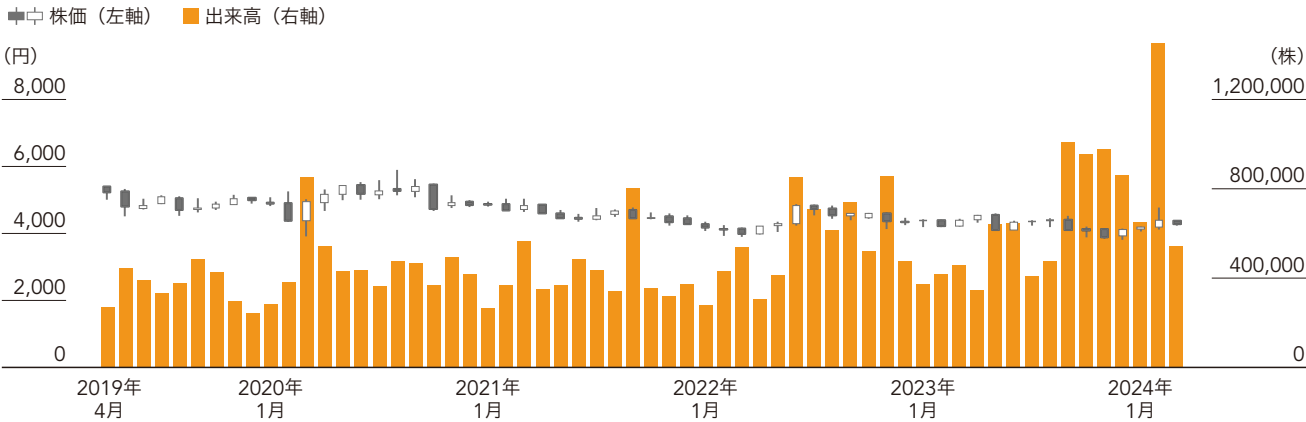
株主名	持株数（千株）	持株比率（%） ^{※2}
株式会社エイケイ	2,102	9.96
KAMEDA共栄会	1,825	8.65
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,574	7.46
株式会社第四北越銀行	1,039	4.92
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	791	3.75
株式会社みずほ銀行	762	3.61
亀田製菓従業員持株会	441	2.09
株式会社原信	414	1.96
キッコーマン株式会社	347	1.64
DBS BANK LTD 700170	330	1.56

※1 当社は自己株式1,235千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。
※2 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株価・出来高の推移

TSR（株主総利回り）（%）

	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
株主総利回り	94.1	92.7	77.9	86.8	85.5
比較指標：TOPIX（東証株価指数）	90.5	128.6	131.2	138.8	196.2



亀田製菓グループ 統合報告書2024 | 61



亀田製菓株式会社

www.kamedaseika.co.jp

本

社

〒950-0198 新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号
TEL.025-382-2111 (代表)

東京オフィス

〒104-0042 東京都中央区入船3丁目3番8号 ヒューリック築地イーストビル2階・3階・4階
TEL.03-6858-7473 (経営企画部)