



製菓展道立己

**亀田製菓グループ  
中期経営計画（2015-2017）**

“グローバル・フード・カンパニーに向けた改革（2）”

**代表取締役会長 CEO  
田中 通泰**

2015年8月20日  
**亀田製菓株式会社**  
東証1部 証券コード2220

<b>亀田製菓グループ・ミッション・ビジョン</b>	<b>－ 3 －</b>
<b>中期経営計画の概要</b>	<b>－ 6 －</b>
<b>国内米菓事業戦略</b>	<b>－ 13 －</b>
<b>海外事業戦略</b>	<b>－ 19 －</b>
<b>新規事業戦略</b>	<b>－ 22 －</b>
<b>経営基盤の強化</b>	<b>－ 25 －</b>
<b>財務戦略</b>	<b>－ 26 －</b>

## 亀田製菓の経営理念（“創業の精神”）

1. 会社にも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



## 亀田製菓グループの目指す姿：“グローバル・フード・カンパニー”

### 【グローバル・フード・カンパニーの具体像：ビジョン】

米菓で培った伝統の技を革新し、各地の食文化と調和することを通じて、  
世界の人々に愛されるブランドを目指します

### 【グローバル・フード・カンパニーとして果たすべき使命：ミッション】

私たちは、自然の恵みを活かし、「健康」「おいしさ」「感動」を創造します  
私たちは、世界の人々の生活に喜びと潤いをお届けし、より豊かな社会に貢献します

# 長期的な戦略の方向性



グローバル・フード・カンパニーの実現

ミッション

“当社が果たすべき使命”

ビジョン

“なりたい姿”

事業ドメイン

マーケティング

「モノ」づくりから  
「価値」づくりの発想へ

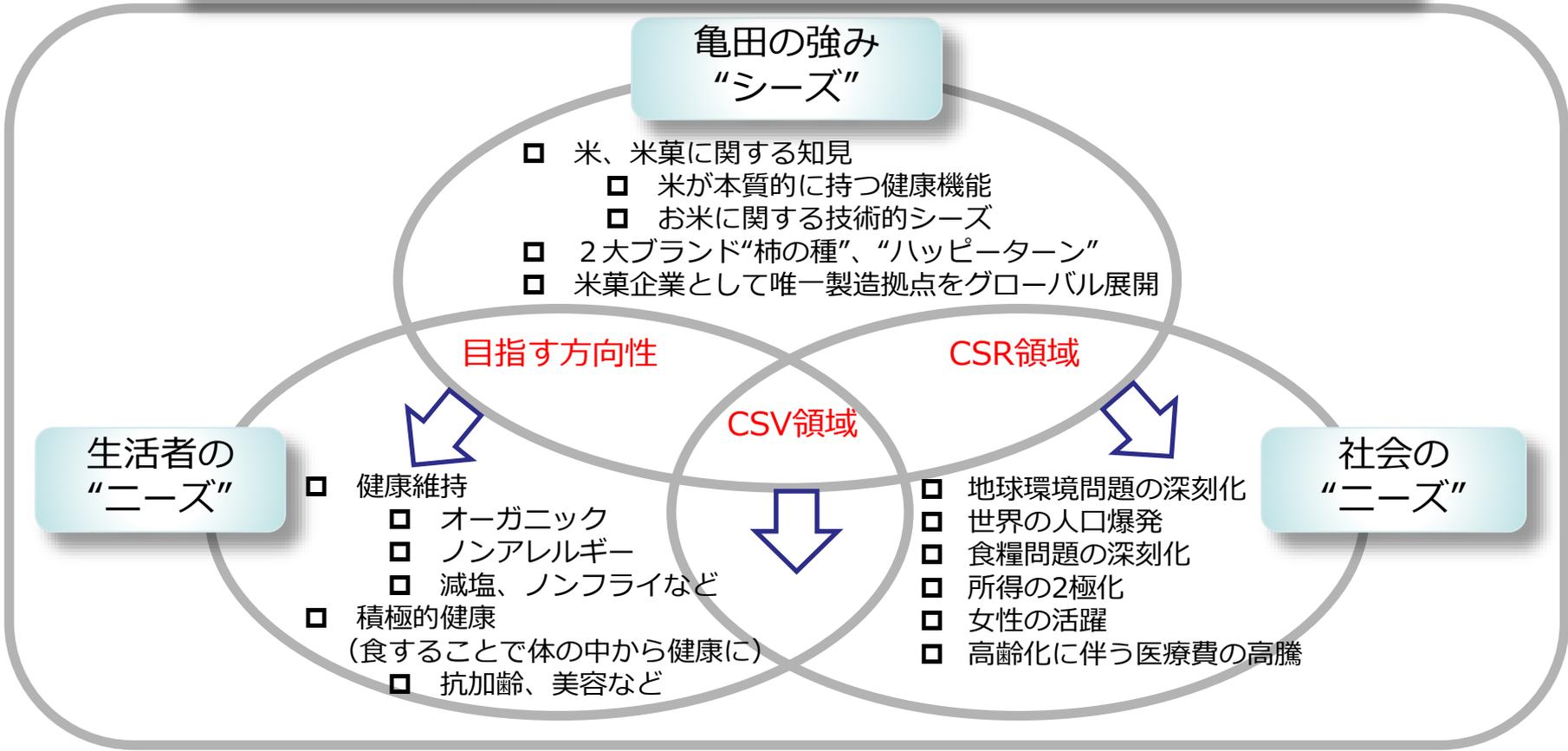
コア技術

「お米技術」を中心とした  
イノベーションの創出

ブランドを  
軸とした経営

# 事業ドメイン

ミッション・ビジョン⇒ドメイン⇒グローバル・フード・カンパニー



- 亀田製菓グループが目指すCSV**
  - お米由来の健康食品開発⇒高齢化に伴う社会福祉問題
  - 途上国向け低価格・高栄養米菓の開発⇒食糧問題、貧困問題、所得の2極化



# 前中期経営計画の総括・課題の認識

(単位:百万円)

	11年度	2014年度			
	実績	計画 (修正後)	実績	11年度 差異	計画 差異
売上高	78,789	92,000	94,849	16,060	2,849
国内米菓・スナック	72,648	77,650	80,550	7,902	2,900
海外子会社	533	5,050	5,438	4,905	388
国内新規事業	1,951	5,500	3,881	1,930	▲ 1,618
その他	3,656	3,800	4,978	1,322	1,178
営業利益	3,364	5,000	4,032	668	▲ 967
営業利益率	4.3%	5.4%	4.3%	0.0%	▲ 1.1%
経常利益	4,058	6,000	5,156	1,098	▲ 843
経常利益率	5.2%	6.5%	5.4%	0.2%	▲ 1.1%
当期純利益	2,277	3,600	3,368	1,091	▲ 231
当期純利益率	2.9%	3.9%	3.6%	0.7%	▲ 0.3%

## ◆ 売上高 大幅に伸長

- ✓ 亀田の柿の種・ハッピーターンを中心とした、ブランドを核とした国内米菓事業の成長
- ✓ 尾西食品・Mary's Gone Crackers (以下MGC)買収による事業拡大

## ◆ 高収益体質への転換・利益成長の未達

- ✓ 製造原価低減の遅れ
- ✓ 販売促進費の上昇
- ✓ ヒット商品開発の遅れ
- ✓ 海外子会社収益基盤確立の遅れ

## お客様の価値観が多様化

売場、調達環境が激しく変化し、経営環境は一層厳しさを増していく

### グローバル市場の変化

- 世界的な健康志向の強まり
- 新興国の需要の高まりや、気候変動による原材料価格の高騰
- 地球環境、社会的責任意識の高まり

### 競合の変化

- 商品の同一化
- 中小米菓事業者の減少
- 新商品のマンネリ化
- 価格競争による利益率の低迷

### 顧客の変化

- 安全・安心意識の高まり
- 健康志向の上昇
- 単身世帯増加
- 可処分所得の減少
- 環境意識の増大
- SNSの拡大

### コスト環境の変化

- 環境への対策費の増加
- エネルギーコストの上昇
- TPP交渉の動向
- 生産インフラ維持コストの増加

### 流通の変化

- トップグループの寡占化
- PB売場の拡大
- チャンネルのボーダレス化
- EDLPの進行

# 中期経営計画の枠組み

## 成長の加速

- グローバル展開による飛躍的成長
  - MGCを核とした世界的に広がる**健康志向需要の捕捉**
  - M&A、提携を活用したグローバル・ネットワークの構築
  - 国内外シナジーの追求
- コア技術展開による高付加価値商品の開発と新市場の開拓

## 構造改革

- 国内米菓事業の構造改革
  - ブランド価値の向上によるマージンの大幅な向上（製造原価低減、販売効率改善など）
  - **ブランドの集約**と重点化による強力なブランドポートフォリオ再構築
- 事業ポートフォリオの最適化
  - 投資管理の徹底とポートフォリオの定期的見直し
  - グループ間シナジーの極大化

## 経営基盤の強化

- グローバル人材育成の加速
- グローバル化に対応したガバナンス体制の進化
- お米に係る基礎研究強化によるイノベーション創出能力の向上  
(お米研究所のコーポレートラボ化検討)

# 中期経営計画 連結ベース



(単位：百万円)

	2014年度実績	2017年度目標	対2014年度差	CAGR
売上高	94,849	108,000	13,151	4.4%
営業利益	4,032	7,560	3,528	23.3%
営業利益率	4.3%	7.0%	2.7%	—
EBITDA	8,637	13,676	5,039	16.6%
EBITDAマージン	9.1%	12.7%	3.6%	—
ROE	8.3%	10.0%	1.7%	—

(注) EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

設備投資額 (2015-2017累計)	28,000
------------------------	--------

# 中期経営計画 セグメント別



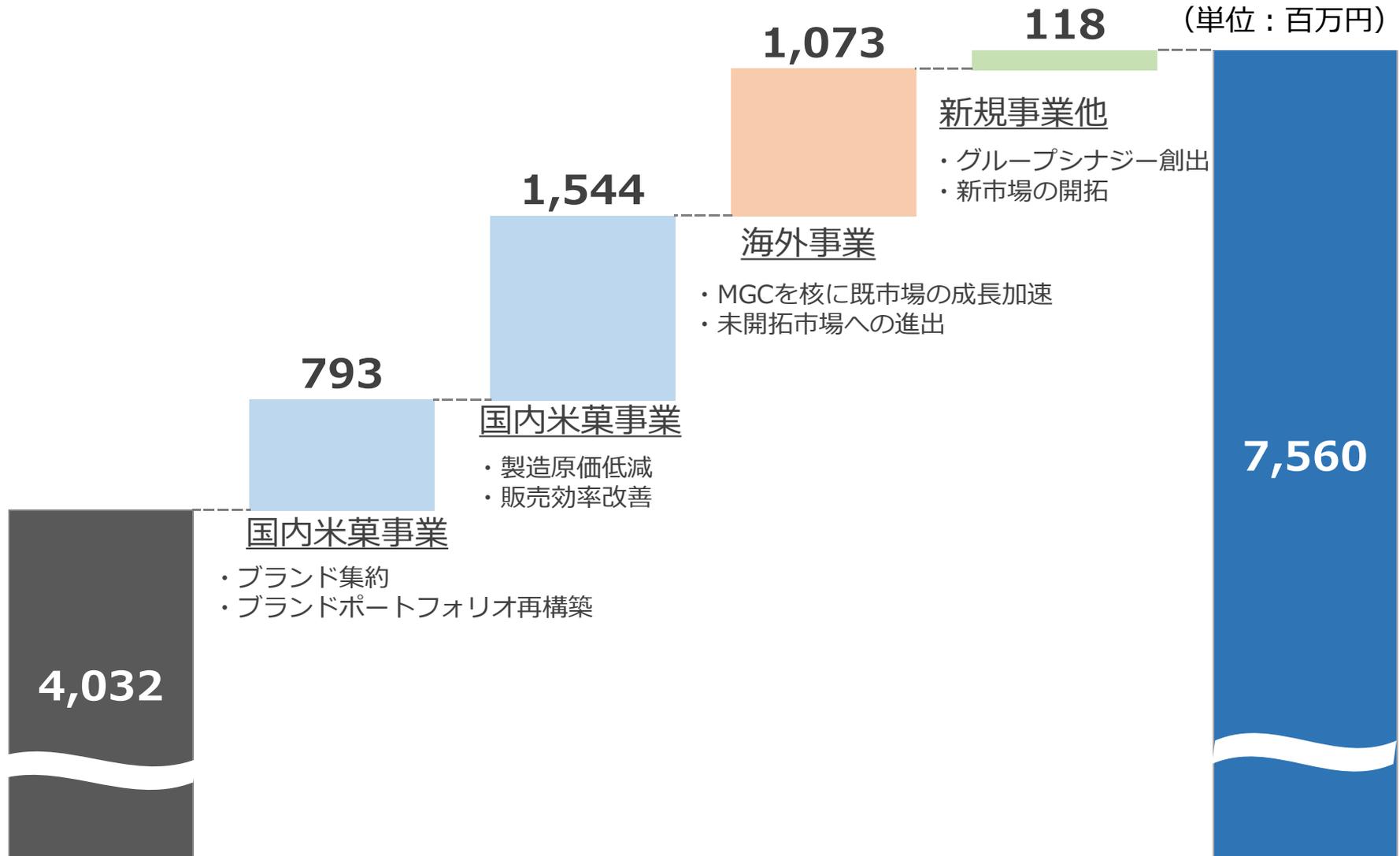
(単位：百万円)

	2014年度実績	2017年度目標	対2014年度差	CAGR
国内米菓事業売上高	79,520	85,700	6,180	2.5%
営業利益	4,593	6,930	2,337	14.7%
営業利益率	5.8%	8.1%	2.3%	—
海外事業売上高	6,145	11,500	5,355	23.2%
営業利益	▲ 1,003	70	1,073	NA
営業利益率	▲ 16.3%	0.6%	16.9%	—
新規事業売上高	3,881	5,400	1,519	11.6%
営業利益	2	130	128	302.1%
営業利益率	0.1%	2.4%	2.3%	—
その他売上高	5,303	5,400	97	0.6%
営業利益	440	430	▲ 10	▲ 0.8%
営業利益率	8.3%	8.0%	▲ 0.3%	—
売上合計高	94,849	108,000	13,151	4.4%
営業利益合計	4,032	7,560	3,528	23.3%
営業利益率	4.3%	7.0%	2.7%	—

(注) 上記海外事業は従来の海外子会社に加え、国内米菓・スナックに含まれていた一部売上高及び営業利益を組み替えて表示しております。また、従来別掲しておりました貨物輸送・倉庫部門は、当該セグメント上その他に含めて表示しております。

# 連結営業利益増加額内訳

(単位：百万円)



2014年度

2017年度

# 国内米菓事業 戦略骨子



## 亀田製菓の強み

- お客様認知度の高い2大ブランド  
（亀田の柿の種・ハッピーターン）を保持
- 長年の米菓基礎研究によるお米に対する幅広い知見
- 効率的な大ロット生産ライン
- グローバルな製造拠点（中国・タイ・ベトナム）
- グループ会社との協業により、幅広い販売チャネルを網羅

## 亀田製菓の課題

- モノづくり中心のマーケティング
- 製造原価低減の遅れ
- 販売促進費の上昇

強みを活かした課題への対応

『健康・おいしさ・感動』を軸とした『ブランド価値の向上』

## 構造改革

（付加価値向上によるマージンの向上）

- ブランドの選択と集中
- 亀田の柿の種ブランドの成長

- 製造原価低減
- 販売効率改善
- グループ連携強化

中長期的成長  
（ブランド戦略の進化）

- 新素材・新技術による新商品開発
- 米菓基礎研究の応用
- マーケティングによる価値共創（SNSなど）

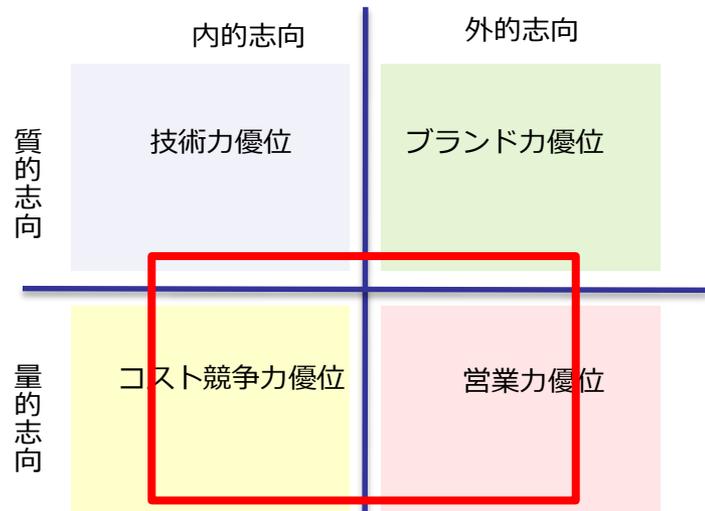
## 現在の姿 (2014年)

### 量的志向

コスト削減



営業力



売上重視⇒営業主導⇒価格低下⇒  
コスト削減⇒更なる価格低下⇒利益減

### 負のスパイラル

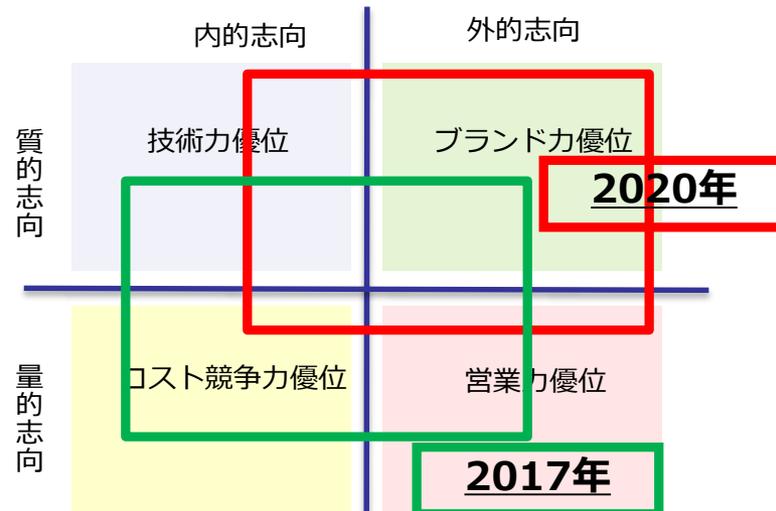
## 将来目指す姿

### 質的志向

ブランド力



コア技術

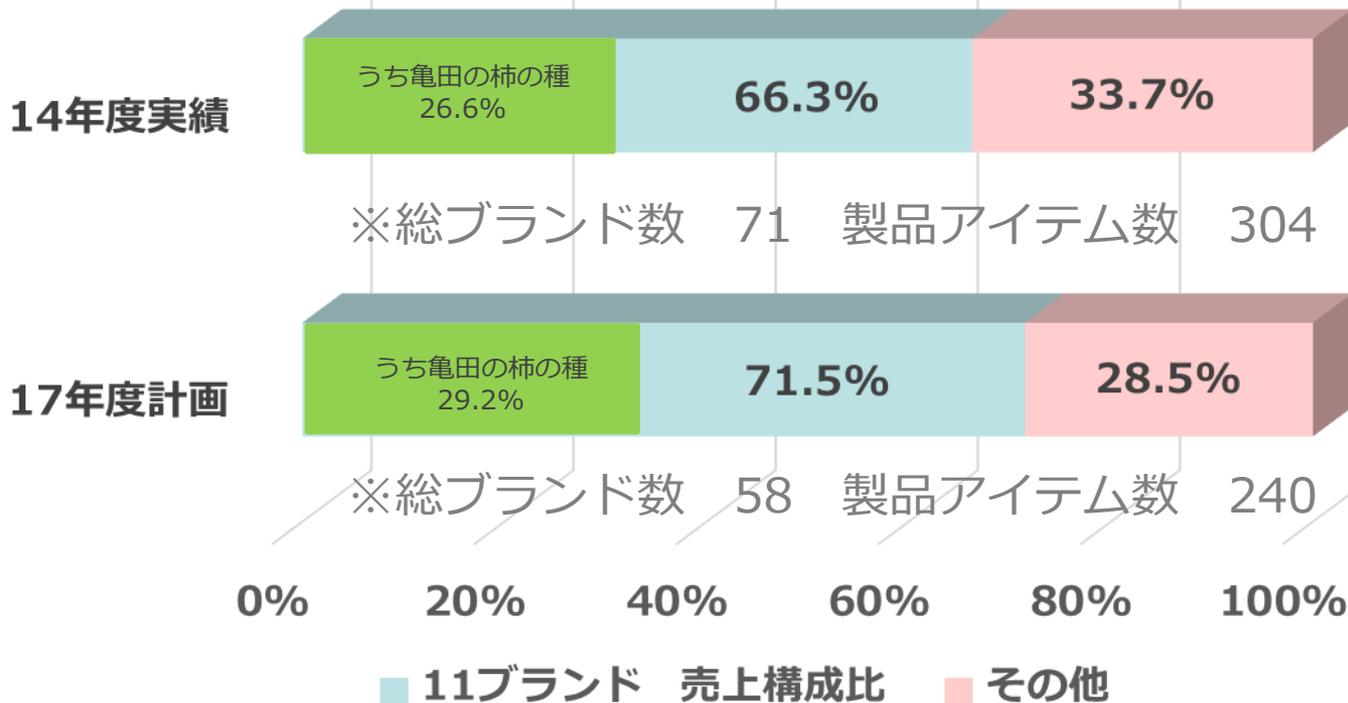


価値重視⇒ブランド主導+コア技術⇒  
ブランド価値向上⇒価格維持⇒利益増

### 正のスパイラル

(注) 田中洋著“企業を高めるブランド戦略”より弊社作成

- ✓ 製品アイテム数を削減し、11ブランドに集中
  - ⇒ お客様に満足頂ける品質・価値の提供
  - ⇒ 大幅なコスト削減
- ✓ 亀田の柿の種ブランドの成長
  - ⇒ 既存技術と新技術による需要創造



## 亀田製菓 最大ブランド 亀田の柿の種 成長戦略

既存商品

新規商品

既存商品

新規商品

既存柿の種ユーザー

新規ユーザー

新形態

こだわり  
高品質

練り込み

コーティ  
ング

シニア  
(60代)

ファミリー  
(30~50代)

夫婦二人・単身  
(40~60代)

若年層・単身  
(20~30代)

コア6P

わさび6P

コア大袋

その他

練り込み

期間限定

アソート大袋

パーソナル

ピーナッツなし

CVS商品

梅しそ6P

こだわり  
高品質

コーティング  
新形態  
たねバル

## 製造原価低減

- 成長ブランドの生産能力向上
- 工程短縮によるコストダウン化
- 製品アイテム数削減
- 設備・原材料のモジュール化
- 新工場建設検討

## 販売効率改善

- 販売費用の最適化
- 営業拠点の集約に伴う人員の最適化
- システム化による営業事務の効率化

## グループ 連携強化

- グループ内の生産拠点・人員構成比見直し
- グループ各社との製品輸送費削減
- システム化による間接スタッフ削減

(単位：百万円)

	2014年度実績	2017年度目標	対2014年度差	CAGR
売上高	79,520	85,700	6,180	2.5%
マーケットシェア	30.2%	33.6%	3.4%	—
営業利益	4,593	6,930	2,337	14.7%
営業利益率	5.8%	8.1%	2.3%	—

※ マーケットシェアは、全日本菓子協会推定米菓生産金額より算出

(単位：百万円)

	2015年度計画	2016年度計画	2017年度計画	累計
設備投資	4,316	8,711	6,421	19,448

- ※
- |                     |         |
|---------------------|---------|
| 1) 成長への設備投資         | 7,029百万 |
| 2) 安全・安心に対する近代化改修投資 | 5,309百万 |
| 3) その他 通常投資         | 7,110百万 |

## グローバル・トレンド（成長機会）

- 世界的な食の健康志向の高まり（米国でブームに火が付き、欧州へと伝播）
- アジアを中心とした中進国の経済発展・人口増にともなう菓子市場の急拡大
- “日本食”の世界的ブーム（“和食”のユネスコ無形文化遺産への登録、健康イメージ）

## 亀田製菓のポジショニング グループの強み

- 米国においてMGC、THFを通じ米国ライス・クラッカー市場の6割\*シェアを占める
- アジアにおいて中国、タイ、ベトナムに米菓製造拠点を展開し有力市場をカバー

## 戦略の方向性 強みを活かした成長機会の捕捉

健康菓子の世界展開

急成長アジア市場の開拓

グローバル・ネット・ワーク構築  
（クロスボーダー取引の推進）

# 海外事業 グローバル展開



## グローバル・ネットワーク構築 (クロスボーダー取引の推進)

- 既進出市場での市場浸透の加速
- 有望未開拓市場への進出
  - 地場有力企業とのJV形式を中心として進出
  - インド、インドネシア、フィリピンなど
- アジア統括の新設

### 欧州地域

- 英国を中心に健康菓子市場への参入を検討
- M&Aの活用

青島亀田食品

THIEN HA KAMEDA

THAI KAMEDA

### アジア・太平洋地域

### 北米地域

KAMEDA USA

TH FOODS



- MGC、THFを核として北米健康市場の深耕
- ハイプレミアム商品を中心としたブランドポートフォリオ構築
- MGCを核とした健康菓子のグローバル展開

## 売上目標

(単位：百万円)

	2014年度実績	2017年度目標	対2014年度差	CAGR
アジア	1,642	2,921	1,278	21.2%
北米	4,503	8,579	4,076	24.0%
海外事業売上高	6,145	11,500	5,355	23.2%
持分法適用会社	20,429	31,843	11,414	15.9%

(注) アジアはTHAI KAMEDA及び青島亀田食品の合計、北米はKAMEDA USA及びMGCの合計値  
持分法適用会社はTHIEN HA KAMEDA及びTH FOODSの合計値

## 健康菓子市場

- **MGC**：北米におけるオーガニック・グルテンフリーのプレミアムブランド。商品ラインを多角化し1億ドル（2020年）への道筋をつける
- **亀田ブランドの拡大**：柿の種、フロストなど米菓カテゴリーの創出

## アジア新興国市場の開拓

- 地場有力企業とのJVで早期参入を図る。各国消費者の嗜好性に合わせた商品投入を行いながら他社に先んじて食習慣を形成
  - － 一人当たりGDPが1,500~3,000ドル程度で且つ人口の多い国を有望国として選定⇒インド、インドネシア、フィリピンなど

## グローバル・ネットワーク構築（BtoB）

- コスト競争力と安全性を高め、世界のバルク需要を捕捉
  - － THAI KAMEDA：世界向けBtoBビジネスの基幹インフラとして、新バルク工場を新設
  - － 現行比で大幅なコスト低減によるコスト競争力向上

# 新規事業 戦略骨子

## 亀田製菓の強み

- お米に係るコア技術の蓄積
  - ・ 基礎研究
  - ・ 加工技術など
- お米事業に係る深い知見
  - ・ 60年に及ぶ米菓事業の歴史
  - ・ 米菓事業のグローバル展開



## 生活者のニーズの変化

- 高齢化に伴う健康・美容へのニーズ
  - ・ 低脂質、低カロリー
  - ・ アンチ・エイジングなど
- 世界的な健康意識の高まり
  - ・ ノン・アレルギー
  - ・ ホール・フーズなど

お米が本質的に持つ健康機能の訴求

## 健康分野への大胆な経営資源の集中

### 成長の加速

乳酸菌素材ビジネスの拡大

玄米事業の構築

### グループ事業への展開

- 尾西食品とのシナジー
- 米菓事業への貢献

### 更なる強化・維持

- メディカル事業
  - 低たんぱく質米飯
  - おかゆ
- 主食米事業

# 新規事業 成長戦略



## 新規事業による成長

### 乳酸菌素材ビジネスの拡大

【目標】 14年度：1億円⇒17年度：3億円

#### 当社独自の植物性乳酸菌の強みを活かした拡大

- お米研究で培った知的財産の蓄積
- 独自機能の活用（K-1菌⇒美肌、K-2菌⇒免疫増強）

#### 今後の拡大戦略

- 製造内製化による製造技術確立と利益最大化
- 機能性表示エビデンス取得と新機能開発による素材の拡大
- 食品メーカーとの連携、自社機能性食品の開発（BtoC）
- 海外展開による拡大（北米、アジア）

## 既存事業とのシナジーによる成長

### 尾西食品とのシナジー極大化

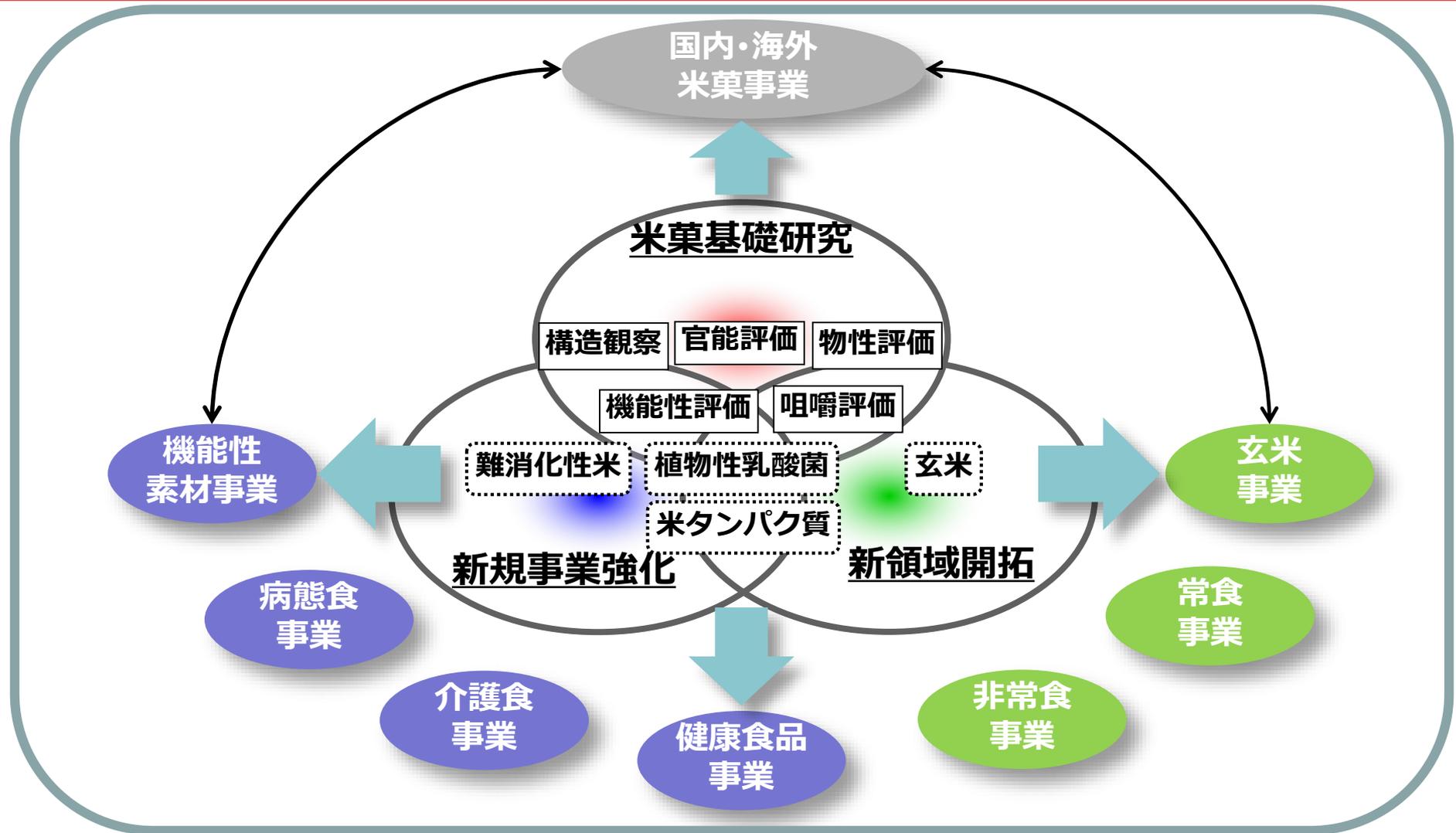
【目標】 14年度：25.1億円⇒17年度：32.0億円

#### 非常食市場での差別化と事業領域の拡大

- 非常食メーカーとして商品ラインナップ拡大
  - ーおかゆの賞味期限延長、防災食としての販売
  - ーお米研究所との防災バー共同開発
- α化米の技術革新（湯戻り時間の短縮）
  - ー非常食市場での圧倒的差別化とシェア拡大
  - ー常食市場への挑戦と新チャネル参入

# お米の技術による将来の事業展開

“お米研究所のコーポレートラボ化”



## グローバル人材育成の加速

### グローバル人材育成プログラム導入

- グローバルリーダーの育成
  - －マーケティング・財務・人事等の知識の習得
  - －国内子会社でのマネジメント・経営の経験
  - －語学・コミュニケーション・人脈の形成
  - －外部人材の活用
- エキスパート（技術者）の育成
  - －高い専門性（設備・製造技術・品質管理等）の習得
  - －帰任者の活用
  - －海外技術支援チームの人員強化
- 若手の海外派遣
  - －入社3年未満独身の成績優秀者
  - －3ヶ月の缶詰研修後に1年間の派遣
  - －ビジネスプランの提案

## グローバル化に対応した経営体制の確立

### 新経営体制への移行（2014年6月）

- 取締役/執行役員の役割と責任、関係見直し
  - －意思決定と執行の分離による経営のスピード化
  - －トップダウン型経営からより現場近くで経営判断できる体制へ
  - －次世代経営人材の抜擢

### グローバル経営体制の構築

- 取締役会の実効性確保
- サステナビリティ経営の推進
  - －CSV、環境経営
- 女性が活躍できる企業風土、仕組みの整備
- 国内外投資家との対話の充実
  - －英文開示の充実
  - －IFRS導入検討
  - －統合報告書の検討
- 亀田製菓グループ“共有すべき価値観”の制定

# 財務戦略

## キャッシュ・フロー

- キャッシュ・フロー重視の経営
- 売上高EBITDA比率目標：10%以上（2017年度）
- 営業キャッシュ・フローを3年間で310億円程度創出

## 成長投資

- 3年間で160億円程度を成長投資へ配分  
（国内：85億円程度、海外：70億円程度、新規5億円程度）
- 新規M&A・提携等の機会に応じて追加投入も検討

## 財務健全性

- D/Eレシオの目途：20%程度
- 但し、M&A等に際しては短期的に50%程度を許容

## 株主還元

- 中長期的に30%程度の配当性向を目標とする
- 将来的には自社株買いによる機動的な還元も検討

# 当資料取扱い上の留意点

当資料に掲載されている計画、見通しなどのうち、過去の事実以外は将来に関する見通しであり、不確定な要因を含んでおります。実際の業績は、さまざまな要因によりこれら見通しとは異なる結果となる場合があることをご承知おきください。

内容の正確さについては細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りによって生じた損害等に関しては、当社は一切責任を負うものではありませんのでご承知おきください。

当資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は利用者ご自身のご判断において行われるようお願いいたします。

I Rに関するお問い合わせ  
亀田製菓株式会社  
経営企画部 025-368-7210