

企業名： 亀田製菓

レポート名： 統合報告書 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

筆者は亀田製菓株式会社(以下亀田製菓)の「統合報告書 2021」から、同社の目指す姿が十分に理解できると考える。亀田製菓の将来目指す姿は「会長メッセージ」¹において大きく2つ示されている。1つめは、「米菓を通じて、世界中の人々に健康や幸せを届ける『グローバル・フード・カンパニー』」である。「統合報告書 2021」では、今日の気候変動、自然災害の頻発、世界的な人口動態の変化、食に対する価値観の多様化、等の世界の社会課題を明示した上で、米はアレルギー対応に優れており多くの人のニーズを満たす点から、これらの社会課題の解決に大きな可能性が見込まれることが述べられている。特に北米においてはグルテンフリー、オーガニックなどが注目されている中で、米の加工技術を他の穀物・種子の加工に活かし展開していくことが有効だとしている。これは、後述する2つめの同社の目指す姿である、“Better for you”の理念に沿った価値を創造していくことにもつながる。アジア圏についても、域内需要の可能性に加え、豊富な原材料・人的資源の存在や、輸出拠点に適した立地などをふまえ、中長期の拡大を目指している。筆者はこれらの点から、同社が米の特徴を活かし、健康な食事の提供を通して世界の暮らしに良い影響力を持ちたいと考えていることが十分に読み取れると考える。次に亀田製菓が2つめの将来像として掲げているのが、“Better For You”の食品業」、すなわち、おいしく、健康によい食品製造の展開である。同社は創業当初から製菓業を中心としてきたが、中長期計画「Changing gears 2023」より、食品業全般へのシフトを進めている。特に2012年に買収したMary's Gone Crackers, Inc. の理念を受け継ぎ拡大させた“Better For You”というフレーズを掲げ、欧米での食品業展開を目指すほか、国内でも2013年にグループ会社化した尾西食品株式会社の拡大を見込んでいる。「統合報告書 2021」では、同社がこうした事業成長と、健康食を通じた近年のさまざまな社会課題の解決を両立させることを目標とすることが述べられている。同社は2030年度までに事業構成比を国内米菓事業と海外事業および食品事業で1:1にすることを目指しており、この点からは同社の新たな企業価値の創造を目指す方向性が読み取れると感じる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

筆者は亀田製菓の「統合報告書 2021」から、同社の競争優位性、すなわち同社が社会に提供している価値について、ある程度理解できると考える。筆者は同社の競争優位性について、日本の伝統的な食文化である米菓をはじめとして、安全・安心な食を提供することにあると考える。同

¹ 「統合報告書 2021」5-7 ページ

社は長年培ってきた知見や技術を活かし、健康を軸とした商品の開発を行なっている。ロングセラー商品の更なる発展を見越した技術開発や、新たな米菓による食シーン開拓を目指した商品開発などは、そうした同社の高い知見や技術あってこそのものであり、社会へ大きな価値を提供していると考えられる。²また、自社の米菓の量産化技術により、効率的かつ柔軟な供給を行っていること、均一の品質で大量生産するインフラとノウハウ、販売ネットワークを確立していることは、消費者に高品質な製品を提供する点で、社会にとって非常に有益であると考え。米菓業界は製造の複雑さゆえ一般に新規参入が難しいとされているから、その中において優れた技術力を持つ亀田製菓は高い競争優位性を持つものと判断される。³

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

筆者は亀田製菓の「統合報告書 2021」から、同社の競争優位性の持続性について十分理解できると考える。前項のとおり亀田製菓の企業優位性は安全・安心な食を提供することにあると理解されるが、同社独自のサプライチェーンと製品製造工程の発展追求は、これを持続的なものとするのに十分であると考えられる。亀田製菓の長い歴史の間に築き上げられたサプライチェーンについては信頼性が高いといえ、また製品製造工程についても、洗練された製造資本(システム)と人的資本、そして知的資本(ノウハウ)と組み合わせることで、品質・おいしさを安定的なものにしていることが理解できる。⁴さらに、「統合報告書 2021」においては亀田製菓の新たな競争優位性についても理解できると感じる。たとえば環境負荷軽減などサステナビリティ重要課題の解決策が明示されているが、これらを亀田製菓が米菓業界のリーディングカンパニーとして十分に実行すれば、業界全体の潮流を変えることにつながり、企業価値はさらに高まると考えられる。⁵ また、前述したように同社が米の特性を活かした製品の開発を進めることで、健康志向のニーズを満たす新たな企業価値を生み出すことが期待できる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

筆者は亀田製菓の「統合報告書 2021」から、亀田製菓において自身の人的資本の価値向上をある程度達成できると考える。亀田製菓では専門能力向上研修や選抜研修を行うことで、従業員個々人のスキルアップを支援している。⁶ものづくりに特化した学びの機会が与えられることは、自身の価値向上につながると筆者は考える。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

² 「統合報告書 2021」 11 ページ参照

³ 「統合報告書 2021」 13 ページ参照

⁴ 「統合報告書 2021」 14、15 ページ参照

⁵ 「統合報告書 2021」 29 ページ参照

⁶ 「統合報告書 2021」 32 ページ参照

筆者は同社の将来性についての内容は十分であると考える一方で、顧客から見た競争優位性、人的資本の価値向上の達成に関する内容については不十分であると考え、以下のように改善を提案する。

① 競争優位性について

「統合報告書 2021」では、他の企業と比べた際の具体的な技術的優位性に重点が置かれ、それらが生み出す社会的な価値についてはあまり言及されていないように思われる。たとえば、研究・開発に優れている点、独自の製造技術を持つ点、販売ネットワークが卓越している点⁷などは、亀田製菓の特徴としては理解できるものの、亀田製菓の唯一無二の価値を示すには不十分である。筆者はこれらに加え、そうした技術的優位性を活かして、同社が社会にどのような影響を与えているかという視点での考察も加えるほうが、より亀田製菓ならではの魅力を伝えるに効果的であると考え。具体的には、前述した同社の技術的優位性やリーディングカンパニーの立場を活かして、どのような製品を開発してきたか、消費者のどのようなニーズに応えてきたかを示すのが有効ではないかと考える。たとえば亀田製菓の最も代表的な製品『ピーナッツ入り柿の種』に着目し、どのような時代背景を反映して発展してきたのかを示すことで、消費者の生活をどう豊かにすることが同社の理念であるのかが明確になるのではないかと考える。同社は現在、長年中心としていた米菓製造から食品全般の製造へのシフトを目指しており、これは社会への新たな価値を生み出す取り組みであるといえる。同社はこうした新たな取り組みに重点を置いて今回の「統合報告書 2021」を作成したものと考えられるが、現在同社が生み出している価値について具体的に述べることで、将来性にもより説得力を持たせることにつながるのではないだろうか。

② 人的資本の価値向上の達成に関する内容について

「統合報告書 2021」では、人材育成に関して従業員研修の存在やその内容の記述にとどまっている⁸が、そうした研修の存在は企業として珍しくないものであるから、読み手に亀田製菓の企業価値を伝える上では不十分であると考え。つまり、亀田製菓においてこそ従業員がどのような自らの価値を高めているのかを示すべきであると考え。亀田製菓が他の多くの企業と異なる点は、多数のロングセラー商品を生み出していることや、既存の高い技術力を活かした製品開発に取り組んでいることであり、従業員はこれに伴った価値向上を達成しているものと考えられる。したがって、たとえば製品開発にかかわる従業員の声を取り上げるなど、より実際的な内容を取り入れることが、亀田製菓の価値を示すのに有効であると考え。同社の競争優位性の持続性について読み手の理解を深めるためにも、企業のステークホルダーとなる「将来世代」を意識した内容をより充実させるべきではないだろうか。

⁷ 「統合報告書 2021」13 ページ参照

⁸ 「統合報告書 2021」32 ページ参照