

企業名：亀田製菓

---

レポート名： 「統合報告書 2022」

---

### 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

理解できる。亀田製菓はグローバル・フード・カンパニーを目指すべき姿としており、これまでよりも海外市場の開拓に力を入れる姿勢がうかがえる。これまで積み重ねてきた国内市場ルートやコア・コンピタンスであるコメの加工技術の技術力の高さなどを生かして、特に米国に事業を拡大しようとしていることが読み取れる。また、国内市場にもしっかりと目を向けており、SWOT 分析を用いて強みを生かして将来の食品開発や流通面での改革を視野に入れている。概観として、海外市場への進出が今後の動向のメインコンテンツと読み取れた。

### 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

理解できる。亀田製菓はコア・コンピタンスとして米の加工技術や、研究によるアレルギー対応への強みなどがあげられる。コメの加工技術に関しては、1960 年以降、お米総合研究所で行われている。米菓生産事業の確立や、植物性乳酸菌を含む機能性原料の開発など、米菓の主原料である米の研究を行ってきた。新潟大学や京都大学、東京大学など多くの大学と共同研究を行っており、最先端の米の研究がなされている。また、研究所は3つのチームに特化しており、機能性素材の研究開発、成長のシーズとなる商品の開発、米菓製造に関する研究で成り立っている。このような研究で培った成果は他企業よりも非常に優れており、企業のコア・コンピタンスとして機能している。競争優位性としては十二分のものであると読み取れた。

### 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

理解できる。持続性を示すデータとして、亀田製菓は日本における米菓市場シェアのトップを誇る。2021 年のデータによると、亀田製菓は国内米菓市場シェアの約 35%を占めているという。このことから、亀田製菓のコア・コンピタンスは長期的に他企業との差異化を見込め、今後も競合他社にとっては驚異的なものとなるだろう。

### 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

COO の高木氏のメッセージの部分で人材育成に関して声明があったが、具体的にどのよう

な育成内容を行なおうとしているのかが良く読み取れなかった。また、亀田製菓のマテリアリティの人的資本経営の部分も具体性に欠けていると感じた。この二点からは人材育成に関しての具体的なイメージが湧かなかった。しかし、P37の人材力強化の部分では具体的な取り組み（階層別研修、専門能力向上研修、選抜研修、学びの支援、キャリア形成）が記されていたため人的資本の向上がどのような形で実現されるか想像することができた。

また、2017-2021における新規学卒就職者の3年以内の離職率は、平均9.22%であった。厚生労働省の「新規学卒就職者の離職状況（平成31年3月卒業者）」によると、大卒の新規就職者の3年以内離職率は31.5%であることから、亀田製菓は比較的人材を大切にしている姿勢がうかがえる。

以上の点から、長期的に鑑みると人的資産の価値向上を達成できると感じた。先述したように、亀田製菓はグローバルを視野に入れており、今後の動向に期待ができる。その点でもイノベティブな経営をすることになるため、自分の知らない潜在価値を見出してくれるかもしれない。

## 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

### ・良かった点

デザインが非常に彩り豊かで、比較的に見やすい報告書だった。また、グラフや表などを多く用いており、データを用いた具体的な記述が多かった。そのため説得力が強く、スムーズに内容を理解することができた。

### ・改善余地

もしより多くの人に報告書を見てもらいたいのであれば、もう少し各項目を簡略的に記述するとよりよくなると感じた。ところどころ、先述していた内容がもう一度説明されていることがあった。端的に事業内容を示すことで、読みやすくなり多くの人が読むようになると感じた。また、サステナビリティ推進の部分が漠然としていてよくわからなかったのもう少し具体的な内容が欲しかった。